

2016

**FRANCISCO MARIA MEIRA  
DE SOMMER RIBEIRO**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA  
EXPORTAÇÃO DE VINHO PORTUGUÊS:  
O CASO DA SOGRAPE**



2016

**FRANCISCO MARIA MEIRA  
DE SOMMER RIBEIRO**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA  
EXPORTAÇÃO DE VINHO PORTUGUÊS:  
O CASO DA SOGRAPE**

Tese apresentada ao IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing realizada sob a orientação científica do Doutor João Pedro Lucena, Professor Doutor do IADE.



## **O júri**

Presidente

Prof. Doutor António João Aires Pimenta da Gama  
Professor associado do IADE-U Instituto de Arte, Design e  
Empresa – Universitário.

Vogais

Prof. Doutor Dário Elias Félix de Oliveira Rodrigues  
Professor Adjunto da Escola Superior de Gestão de  
Santarém, Instituto Politécnico de Santarém.

Prof. Doutor João Pedro Teixeira Lucena  
Professor Auxiliar do IADE-U Instituto de Arte, Design e  
Empresa – Universitário



## **Agradecimentos**

Queria agradecer a todos os professores que me ajudaram, desde o início da licenciatura, até ao desfecho do presente Mestrado. De um modo particular expressar a minha gratidão ao Professor Doutor João Pedro Lucena pela disponibilidade e dedicação que me concedeu ao longo do período de orientação e, agradecer igualmente ao Professor Doutor António Pimenta da Gama pelo apoio e incentivos que me concedeu durante esta caminhada.

Ao Nuno Amado, pelo excelente apoio dispensado ao longo desta tese e também ao António Castro Henriques e Alice Pereira de Campos pela ajuda prestada.

Aos meus pais, pela muita ajuda e incentivos que me prestaram.

À Marta, minha mulher, o meu imenso reconhecimento e gratidão por estes anos todos de sacrifício, ajuda e compreensão.





**palavras-chave**

Marketing vinícola; vinho; Sogrape; exportação

**resumo**

O sector da exportação de vinhos em Portugal está sujeito a grande concorrência. São vários os fatores críticos de sucesso apontados na literatura. Este estudo tem como objetivo realizar uma análise de caso da Sogrape, enquanto exportadora de vinhos, para compreender que estratégias adotou para se estabelecer como principal exportador português. Recorreu-se a diversos tipos e fontes de informação, como dados estatísticos, materiais promocionais, entrevistas com altos responsáveis, para realizar uma análise em profundidade das estratégias de marketing, aplicáveis à exportação da Sogrape. Como resultados foram identificados alguns fatores críticos de sucesso. A marca deve ser explorada, sendo fundamental a existência de duas ou três referências de alto relevo dentro dos seus portefólios de produtos, o qual deve ser variado e conter também oferta a preços competitivos. A qualidade dos produtos e uma comunicação forte nos países alvos são estratégias a não descurar. Estes resultados são debatidos e interpretados no contexto mais amplo do marketing de vinhos.



**Keywords**

Wine marketing; wine; Sogrape; Export

**abstract**

The wine export sector in Portugal is subject to great competition. There are several critical success factors detailed in the literature. This study aims to conduct a case study of Sogrape, as a wine exporter, to understand which strategies it adopted to establish itself as the main Portuguese exporter. Several types and sources of information were used, such as statistical data, promotional materials, interviews with management, to conduct a deep analysis of the marketing strategies used in Sogrape's exporting activities. As results, some critical success factors were identified. The brand should be explored, and it is essential the existence of two or three high caliber references in its product portfolio, which should be varied and also include options at competitive prices. The quality of the products and a strong communication in target countries are also important strategies to adopt. These results are debated and interpreted in the light of the wider context of wine marketing.



## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Agradecimentos .....   | 3  |
| Resumo e palavras-chave .....  | 5  |
| Abstract and key words.....  | 7  |
| Introdução.....  | 13 |
| Capítulo 1 – Revisão Bibliográfica .....                                 | 15 |
| 1.1. A importância de um Plano de Marketing .....                        | 15 |
| 1.1.1. Marketing e Gestão.....   | 16 |
| 1.1.2. Orientação para o Mercado .....                                   | 18 |
| 1.2. Desenvolvimento através da Inovação .....                           | 18 |
| 1.3. Procura de outros mercados – exportações .....                      | 19 |
| 1.3.1. Marketing aplicado às exportações.....                            | 22 |
| 1.4 O vinho como objeto de marketing .....                               | 24 |
| 1.4.1. Compreender o vinho enquanto produto .....                        | 25 |
| 1.4.2 Marketing de bebidas alcoólicas .....                              | 27 |
| 1.4.3 Influência das leis no setor das bebidas alcoólicas.....           | 29 |
| 1.5 Exportação do vinho português .....                                  | 30 |
| 1.5.1. As tendências do consumo do vinho pelos países importadores ..... | 33 |
| 1.6 Aplicação do Marketing ao campo dos vinhos.....                      | 35 |

|  |    |
|--|----|
| 1.6.1. Marketing e as vendas.....  | 36 |
| 1.6.2. Marketing no ponto de venda .....   | 37 |
| 1.6.3. Inovação no marketing de vinho .....  | 38 |
| 1.6.4 Decisão na compra de vinho/ Como potenciar vendas? .....                             | 39 |
| 1.6.5. Ciclo de vida dos produtos.....   | 45 |
| 1.6.6. A qualidade do vinho .....  | 46 |
| 1.7 Fatores essenciais para a exportação de vinho português nos mercados<br>externos ..... | 48 |
| Capítulo 2 – Formulação do problema .....  | 57 |
| 2.1. Porquê investigar sobre a Sogrape?.....   | 57 |
| Capítulo 3 – Metodologia .....   | 59 |
| 3.1. Estudo de caso .....  | 59 |
| 3.2. Procedimento.....   | 59 |
| Capítulo 4 – Resultados e Discussão .....  | 61 |
| 4.1. Retrato da Sogrape enquanto exportador de sucesso.....                                | 60 |
| 4.1.1. A História da Sogrape.....  | 60 |
| 4.1.2 Logística da Sogrape .....   | 63 |
| 4.1.3 Canais e Circuitos de Distribuição .....   | 64 |
| 4.1.4 A Internacionalização.....   | 65 |
| 4.1.5 Produtos Estrela (caso Mateus Rosé) .....  | 66 |

|  |    |
|--|----|
| 4.2. Análise ao quadro das mais valias potenciadoras nas exportações de vinho português na perspectiva da Sogrape..... | 67 |
| 4.2.1. A Marca, o Rótulo e a Embalagem.....  | 68 |
| 4.2.2. A Qualidade e a Tecnologia de Produção .....  | 70 |
| 4.2.3. Os Concursos, os Prémios e a Comunicação .....  | 72 |
| 4.2.4. O Solo, a Geografia e o Clima .....   | 74 |
| 4.2.5. A Distribuição .....  | 76 |
| 4.2.6. A Região do Douro, a Região do Vinho do Porto e as Tradições .....  | 77 |
| 4.2.7. As Aquisições e Fusões .....  | 79 |
| 4.2.8. A Gastronomia e o Turismo .....   | 80 |
| 4.2.9. O Preço e a Diversidade dos Produtos .....  | 81 |
| Capítulo 5 – Conclusões, limitações, recomendações .....   | 83 |
| Referências bibliográficas.....  | 89 |

## **Índice de Figuras**

Figura nº 1 - Rótulo dos vinhos Alfeu premiado no German Design Awards 2016

## **Índice de Tabelas**

Tabela nº 1 – Exportação de vinhos portugueses

Tabela nº 2 – Principais exportadores de vinho português em 2012

Tabela nº 3 – Litros *per capita* (consumo anual)

Tabela nº 4 - Mais valias potenciadoras nas exportações de vinho português



## INTRODUÇÃO

O vinho é um dos mais antigos e importantes produtos de exportação em Portugal. Na primeira década do milénio, por exemplo, o valor das exportações de vinho ultrapassou sempre os 500 milhões de euros (Instituto da vinha e do vinho, 2016). Aliada à importância comercial da exportação do vinho, existe uma importância cultural significativa, pois o vinho é um produto indissociável da sua origem, sempre dependente de regiões, processos e tradições específicas de produção. Ao contrário de um automóvel ou produto informático, o produto vinho não pode ser produzido em diferentes locais sem alterar a sua natureza.

Surgem, porém, obstáculos às iniciativas das empresas em exportar, decorrentes, em grande parte da globalização instalada no mundo e da forte concorrência que existe neste setor, com o aparecimento de novos mercados exportadores e importadores em quase todos os continentes. Acresce que existe uma incapacidade da maior parte dos produtores portugueses em fabricar em volume referências de produtos que são comprovadamente competitivas. No entanto, Portugal consegue estar bem classificado pelas organizações mundiais de vinho, tanto em termos de produto individual, como também através das sociedades vitivinícolas, que se fazem representar através de várias empresas com enorme visão (*World Association of Writers and Journalists of Wines and Spirits*, 2016).

Não é com facilidade, num contexto de tão longa história e com tantas variáveis em jogo, que se consegue identificar com exatidão que estratégias de marketing têm sucesso na exportação de vinhos portugueses. Porém, se se tiver como foco um caso específico, torna-se mais fácil destrinçar uma estratégia e identificar fatores decisivos para a exportação. Assim, esta Tese tem como objeto de estudo a atividade exportadora da Sogrape (a principal exportadora portuguesa de produtos vinícolas), especialmente as componentes de marketing que a sustentam, para, através do cruzamento do corpo teórico existente com os dados obtidos sobre a principal empresa

exportadora portuguesa, se poder esclarecer quais os fatores críticos de sucesso para a exportação de vinho em Portugal.

O primeiro capítulo compreende a revisão bibliográfica e a análise de estudos teóricos e empíricos com relevância para o presente tema, abordando a importância do marketing nas exportações de vinho português, bem como a importância do marketing-mix, identificando aspetos específicos do marketing do vinho, e contextualizando hábitos e tendências de consumo. Este capítulo é concluído através de um quadro síntese, que identifica os fatores essenciais para a exportação de vinho português nos mercados externos, e os autores que os defendem.

O segundo capítulo identifica o objeto de estudo específico da Tese, justificando a escolha da Sogrape como alvo, dado o seu estatuto de maior empresa exportadora de vinho português.

O terceiro capítulo define as características de um estudo de caso, descreve a metodologia a utilizar e o procedimento, debatendo as vantagens e desvantagens de um estudo destas características, bem como os cuidados necessários para assegurar a sua validade.

O quarto capítulo apresenta os resultados do estudo da Sogrape enquanto maior exportador português do sector na perspetiva de um marketeer. Para tal, é feito um retrato da Sogrape, para contextualizar as suas atividades de exportação, e, através de diversas fontes, esmiúça-se as estratégias de marketing utilizadas, recorrendo a fontes diversas (Institucionais, materiais promocionais, análises de organismos internacionais, etc.), e, com base no enquadramento teórico já realizado, especialmente ao quadro das mais-valias, realiza-se a discussão dos dados obtidos.

No quinto capítulo tiram-se as conclusões do estudo realizado, com especial relevo para o conhecimento aplicável ao sector exportador de vinhos, salientando as suas limitações, e apontando novos caminhos de investigação decorrentes do trabalho realizado.

## **CAPÍTULO 1 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo vamos analisar estudos teóricos e empíricos com relevância que abordem o marketing e as exportações em geral, passando depois a analisar estes mesmos pontos mais em detalhe, bem como temas que consideramos relevantes para responder à questão inicial (quais os fatores críticos de sucesso para a exportação de vinho português?).

### **1.1 A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE MARKETING**

O Marketing, além de comunicação, é também um plano de ações desenvolvidas ontem, postas em prática hoje, e que terá os seus efeitos no futuro, dependendo das capacidades dos executantes das empresas (Nunes et al., 2008). Planear é o ponto mais relevante da gestão, sendo um plano de Marketing uma ferramenta chave para a estratégia de qualquer empresa. Através do plano de Marketing é possível encontrar as principais oportunidades no mercado e é através do mesmo que se estuda qual a melhor forma de entrar num determinado mercado, bem como a melhor forma de se manter nele. Em suma, é um instrumento de comunicação que concilia todas as componentes do Marketing mix num plano de ação estruturado (Westwood, 2006).

O planeamento tem como objetivo definir no tempo certo e de forma convincente, um combinado de procedimentos e de intenções. Quanto maior for a dimensão de uma organização ou empresa, maior a necessidade de por em prática um modelo operante com ideias que tenham a capacidade, através de fases, ligar uma definição a uma realização. No entanto, para as organizações de menor dimensão a relevância de um planeamento não deixa de ser imperativo, apenas muda o grau de complexidade. É justamente o planeamento que serve de ferramenta para transformar um modelo teórico num modelo prático. Planear, enquadra-se também na ideia de uma atividade estruturada no interior de uma empresa que tem como propósito definir

estratégias, fixar objetivos e antecipar decisões, de modo a que no curto, médio e longo prazo, as decisões da empresa sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicas, na lógica de cumprir esse mesmo plano (Nunes et al., 2008).

Um plano de Marketing define-se também como uma estratégia que segue um grupo de ações específicas, que possibilita cumprir objetivos estratégicos planejados. É também um orientador de atividades de Marketing planejadas, posicionando-se como uma contrapartida que controla essas mesmas atividades, de acordo com a estratégia. Auxilia também na gestão de recursos humanos, mensurando a eficiência das atividades, controlando-as. Um plano organizado tem a capacidade de ajudar a ampliar os lucros, fundamentalmente se as oportunidades se organizarem de modo a identificar os potenciais clientes ou investidores, bem como reforçar as ações de relações públicas e do desenvolvimento de cada segmento de mercado, potenciando desta forma benefícios financeiros, entre outros (Lindon et al., 2009).

#### **1.1.1. Marketing e Gestão**

Tanto o Marketing, como a sua própria evolução, estiveram sempre ligados aos mercados e às suas modificações. Estas desenvolveram novas formas de raciocínio, novas posturas e novos modelos operacionais (Alcântara, 2012).

Philip Kotler e Kevin Keller (2006) identificaram conjuntamente alguns conceitos de orientação empresarial ou de filosofia de gestão, que contribuíram para o aparecimento do marketing:

1) O conceito da produção, através de produtos mais baratos e mais acessíveis, produzidos em massa. Esta filosofia de gestão baseia-se na produção, tendo como objetivo alcançar procedimentos mais eficazes, mais eficientes e com o preço mais em conta para os consumidores.

2) O conceito do Produto, através de produtos com preços mais reduzidos, com características mais inovadoras e mais funcionais. Este

conceito tem como objetivo melhorar objetivamente a qualidade dos produtos ao longo dos tempos.

3) O conceito da venda, este conceito não é apenas definido pelas empresas e pela fixação dos preços nos produtos individualmente, mas principalmente na forma como se aplicam as promoções nos pontos de venda e como se convencem os clientes a acreditar a comprar.

4) O conceito de Marketing, o objetivo deste conceito prende-se com as estratégias que as empresas adotam para chegar aos seus clientes, tendo em conta os seus concorrentes diretos, desde a criação, até à entrega e comunicação de valor aos clientes. Esta ideia de gestão foi criada nos anos 50, em que o foco deixou de ser, encontrar as pessoas certas para vender os produtos, mas sim criar os produtos certos para satisfazer as necessidades dos clientes.

5) O conceito de Marketing Holístico, este conceito tem como principal objetivo criar um ponto de equilíbrio em todo o processo, desde a criação, desenvolvimento de design e implementação das atividades de marketing. Este conceito foca-se na assimilação dos vários tipos de atividades de marketing com funções diferenciadas:

Marketing Integrado (foco no consumidor);

Marketing Relacional (relação entre o produtor com todos os intervenientes no processo de venda);

Marketing Interno (foco na empresa e nos recursos humanos, tendo como objetivo servir

cada vez melhor os clientes);

Marketing socialmente responsável (aproveitar os recursos para desenvolver projetos que beneficiem outras organizações ou pessoas, visando simultaneamente melhorar a imagem da empresa em questão) Philip Kotler e Kevin Keller (2006).

### **1.1.2. Orientação para o Mercado**

A orientação para o Mercado é toda a filosofia que o Marketing desenvolve enquanto prática empresarial. Foi na segunda metade do século XX, logo a seguir à segunda guerra mundial, que a economia mundial começou a crescer, tornando-se necessário desenvolver conhecimentos dos mercados com mais profundidade, tendo em conta ajustar a produção e os produtos, às necessidades dos consumidores. O conceito de Marketing transforma-se então num instrumento de apoio, através de estudos de mercado.

É na década de 1960 que MacCarthy desenvolve o Marketing- Mix, ajudando as organizações a gerir as suas empresas. É constituído por 4 P's (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição) que são as variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores agem perante o mercado. Estes pontos ajudam as empresas a serem mais críticas e a desenvolverem estratégias através de um plano de Marketing, que é a adaptação das empresas à realidade do mercado, maximizando os recursos disponíveis e, simultaneamente contrariando os pontos menos bons. O segredo do sucesso empresarial e de uma boa prática de Marketing, está na capacidade que as empresas têm de se adaptarem às realidades dos mercados (Waterschoote e Bulte (1992).

### **1.2. DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DA INOVAÇÃO**

Dado que os mercados, os hábitos dos consumidores e outros fatores fundamentais do sucesso de um produto estão em mutação constante, a inovação é um fator chave não só na criação de novos produtos, mas também na evolução de estratégias de marketing. A evolução e o crescimento económico de uma região ou de um país estão fortemente ligadas a um sistema de inovação.

A OCDE (1995), citada por Rebelo e Caldas (2013) designa quatro tipos de inovação. A inovação do produto que tem como objetivo melhorar um

produto ou um serviço. A inovação dos processos que envolve uma melhoria na produção de um produto ou a entrega do mesmo. A inovação no Marketing que pode envolver um novo processo de Marketing, podendo simultaneamente envolver alterações significativas no design, no produto, na embalagem ou no rótulo, na colocação do produto nos lineares, na promoção de produtos, serviços ou preços. Finalmente, a inovação organizacional, ou seja, são os novos métodos utilizados pelas organizações para implementar negócios, ou novos tipos de organização empresarial interna ou externa. Através destes exemplos é possível alterar paradigmas economicistas, alterando também a forma como o mundo olha para as empresas.

Gama (2008) defende que inovar tem como pressuposto, fazer algo de novo de forma sustentada. Refere que o conceito de “novo” num contexto empresarial sugere quase sempre, melhor ou diferente, o que pode ser falacioso. Reitera que a inovação de sucesso é aquela que se repete ou que se verifica de forma continuada, e não, a que se faz apenas uma vez. Inovar é também ter a capacidade de explorar boas ideias com sucesso, convertendo esse suposto conhecimento em valor económico. A maioria dos autores de marketing defendem que no ambiente empresarial atual, é necessário adotar uma estratégia de inovação, mas que pode não ser suficiente, dado que o fator risco, técnico e comercial, também está presente.

O tempo é um fator a ter em consideração, na perspetiva em que uma empresa inovadora tem que constantemente oferecer produtos/serviços com qualidade, ao mesmo tempo que reduz o tempo que é preciso para inovar (Gama, 2008).

### **1.3. PROCURA DE OUTROS MERCADOS – EXPORTAÇÕES**

A adaptação constante dos planos de marketing à realidade comercial leva muitas vezes à procura de novos mercados, nomeadamente à possibilidade de exportar. Entre outros fatores, exportar significa dar um contributo positivo para o saldo da balança comercial de um país, mas

também contribuir para um crescimento sustentável e para uma diminuição da dependência financeira externa.

O crescimento das exportações é um fenómeno que, tanto nas empresas públicas como nas privadas, têm contribuído para o desenvolvimento afirmativo de aspetos micro e macroeconómicos provenientes do comércio internacional. Do ponto de vista macroeconómico, exportar contribui para um aumento de reservas cambiais, para criar empregos, para aumentar a renda interna, para equilibrar um orçamento, para incentivar investimentos e para proporcionar uma boa qualidade de vida às pessoas. Exportar pode significar para uma empresa, ampliar a performance tecnológica, aumentar as vantagens competitivas, atualizar a capacidade de gestão, otimizar a capacidade produtiva e, obviamente, melhorar a capacidade financeira. Para que as iniciativas de venda nos mercados externos tenham um desfecho com sucesso, é importante que as empresas tenham a capacidade de fazer novos negócios e acordos importantes dentro dos seus relacionamentos comerciais. A eventualidade de conquistar sucesso nos mercados internacionais será enorme se os planos e as estratégias empresariais se inspirarem nas mais recentes realidades da economia mundial. Para isso, é preciso que os processos de internacionalização sigam com rigor vários pressupostos, mas que também vençam obstáculos, como a falta de conhecimento dos processos ou a falta de recursos da própria empresa (Cabral e Júnior, 2006).

Cabral e Júnior (2006) consideram que o tamanho das empresas, só por si não é uma vantagem, a não ser que as mesmas tenham uma situação financeira robusta ou que sejam detentoras de economias de escala. Depois, as empresas que a nível de gestão tenham um plano e um compromisso seguro com as exportações, o mais normal é que exportem mais do que as empresas que não o têm. As empresas que têm experiência de exportação poderão ser melhores do que as que não têm experiência nenhuma. As competências são por isso, mais importantes do que as características. As empresas que apresentam uma visão internacional e objetivos firmes de exportação, estarão mais aptas a encarar os riscos de forma mais consciente



e positiva do que as que não têm. Assim como a tecnologia só por si vale pouco se não for bem aproveitada e bem gerida (Cabral e Júnior, 2006).

Cabral e Júnior (2006) defendem que um alto nível de instrução formal está interligado com um comportamento mais positivo em relação a uma exportação. Defendem também que a aptidão para idiomas estrangeiros e uma boa experiência internacional estão associadas a elevadas taxas de crescimento nas exportações e a melhores lucros. No entanto, afirmam que a experiência e o conhecimento dos produtos, só por si, não têm um impacto significativo para o sucesso de uma exportação.

Outros autores como Coelho e Mugnol (2012) afirmam que internacionalizar tem também outras vantagens evidentes. Entre várias, são as vantagens para as próprias empresas e para o mercado doméstico. Através da experiência adquirida nos mercados externos, é possível pôr esses conhecimentos ao serviço da satisfação das necessidades dos clientes no mercado doméstico, como também possibilitar às empresas o melhoramento do seu desempenho no mercado global. Chesnais (1995) chama a atenção para a importância de se saber distinguir bem o conceito de internacionalização do conceito de globalização. A razão tem que ver com o facto de as empresas quando se tornam globais tendem entre elas a ter diferenças mínimas, podendo essas diferenças desaparecer, ou até mesmo, homogeneizarem-se. Por outro lado, as empresas que se internacionalizam devem tirar partido desta oportunidade, atuando apenas com uma estratégia nos mercados externos, utilizando economias de escala, já que os mesmos apresentam características idênticas.

Face à evolução da competitividade causada pela globalização, é fundamental saber escolher um mercado e o modo como se vai entrar nele, tendo em conta a vastíssima concorrência que existe. É imprescindível que os gestores das empresas responsáveis pelas internacionalizações tenham bem presentes os seus objetivos e políticas de marketing internacional antes de eleger um mercado. Quando se analisa um mercado e os seus potenciais benefícios é importante ter em conta as características demográficas e

geográficas, as variáveis económicas, socioculturais e tecnológicas, bem como os objetivos e ambições nacionais (Coelho e Mugnol, 2012). Czinkota et al., (1999) acrescentam inclusivamente que para uma empresa optar por uma internacionalização tem que ter várias motivações presentes. Essas motivações podem ser divididas em duas metades. A primeira diz respeito às motivações pró-ativas (vantagens em termos de lucros, produtos únicos, vantagens tecnológicas, informação exclusiva, compromisso da gestão, benefícios fiscais e economias de escala). A segunda diz respeito às motivações reativas (pressões da concorrência, excesso de capacidade produtiva, saturação do mercado doméstico e a necessidade de estar próximos dos clientes e dos portos de desembarque). Outros autores como Karagozoglu e Lindell (1998), por um lado são da opinião que os motivos mais importantes para uma empresa recorrer à venda dos seus produtos nos mercados externos, são as oportunidades vislumbradas. Por outro, são os resultados de estudos de mercado nesses mesmos mercados que ditam esta decisão.

### **1.3.1. Marketing aplicado às exportações**

Para Marques (2015) a definição de Marketing de Exportação, é o conjunto de estratégias e atuações adotadas pelas empresas, que tem como objetivo ultrapassar fronteiras para a satisfação das necessidades dos seus clientes. É também, a associação das variáveis do Marketing Mix (produto, preço, distribuição e comunicação) com o Marketing de Exportação. O Marketing de Exportação tem início antes da passagem para a etapa da internacionalização, ou seja, existe um planeamento à priori e só depois são aplicadas as técnicas de produção e as estratégias negociais que, numa primeira fase, serão tendencialmente as mesmas utilizadas no mercado doméstico. Através de informações de estudos de mercado, poderão ser realizadas adaptações aos produtos e às técnicas de comercialização nos países de destino, visando obter sucesso, através de uma leitura assertiva às diferenças a ter em conta relativamente ao mercado doméstico. É importante

ter também em conta os fatores socioculturais, políticos, climatéricos, linguísticos, entre outros. Estes fatores podem variar muito relativamente à influência que têm sobre o produto ou serviço a ser comercializado, tendo por isso que as empresas analisar vários aspetos (técnicos, legais, relacionais, arquitetónicos, etc).

Coelho (2002), partilham da opinião de Marques (2015) no ponto em que quando se internacionaliza uma empresa, é crucial saber avaliar com rigor os ambientes culturais, socioeconómicos, legais e produtivos. Porém, afirmam que as forças dos ambientes locais afetam o desenrolar das estratégias de marketing internacional de modo semelhante, afetando de forma mais acentuada quando falamos dos mercados domésticos.

Deste modo, a definição das variáveis do Marketing Mix vem esclarecer as estratégias a ser utilizadas numa internacionalização.

Relativamente ao Produto, é importante ajustar as diferenças do mercado doméstico ao mercado destino (Marques, 2015). Coelho (2002) têm uma visão antagónica. Os mesmos asseguram que num processo de internacionalização, as empresas não têm necessidade de aplicar qualquer tipo de estratégia de marketing e de produção, devendo exportar os seus produtos da forma exata que comercializam no mercado doméstico. Por isso, não existe também necessidade de qualquer tipo de adaptação ao mercado externo.

O Preço dependerá de alguns aspetos como o tipo de posicionamento que se pretende implementar no mercado destino, assim como os custos fixos e variáveis, os custos com as matérias-primas e o lucro líquido desejado também podem influenciar a definição do preço. (Marques, 2015). Kuzaqui (2007) converge com Marques relativamente aos custos que se têm que ter em conta num processo de exportação. No entanto, acrescenta que apesar do preço final envolver algumas variáveis internas importantes, é também imperativo ter em conta o poder de compra dos consumidores do país destino, sendo que uma igualdade do poder de compra, muitas vezes não é acompanhada de uma igualdade cambial. Outros pontos relevantes são os

aspectos estruturais do país que compra (taxa de emprego, tipo de indústria e de comércio).

Relativamente à Distribuição, as empresas terão que optar por uma força de vendas e por canais de distribuição mais adequados ao seu perfil, tendo em conta o mercado destino. O mais recorrente, face aos elevados custos de distribuição, é que inicialmente as empresas exportadoras utilizem empresas de distribuição, em vez de serem elas próprias a cumprir com essa tarefa (Marques, 2015). Coelho (2002) é da mesma opinião que Marques relativamente às vantagens que as empresas têm em optar por contratar distribuidores independentes numa fase inicial de exportação, tendo como vantagens, menos envolvimento de investimentos e de riscos e, a ausência de necessidade de contratar uma equipa de vendas e de desenvolver um departamento específico de exportações.

A Comunicação deverá ser desenvolvida tendo em conta a sua própria identidade, mas também atendendo à realidade do mercado destino (Marques, 2015). Júnior e Muller (2009) afirmam mesmo que o tratamento da comunicação num contexto de exportação é indispensável. Um exemplo é a oportunidade de degustação que se pode proporcionar aos clientes nos pontos de venda, quando se trata de produtos alimentícios. Outro, pode passar pela utilização da força de vendas, ou pelo reforço das ligações pessoais com os clientes através das relações públicas

#### **1.4 O VINHO COMO OBJECTO DE MARKETING**

Num plano de marketing destinado à exportação, diferentes fatores terão variados graus de importância consoante o produto e os mercados em causa. O caso do vinho português é um caso relevante no estudo do marketing, dada a natureza específica deste produto, um historial de exportação de séculos, e, entre outros, uma necessidade de adaptação e evolução do seu marketing acelerada nas últimas décadas com a globalização da produção e consumo de vinho e o surgimento de novos competidores e hábitos de consumo. Para

podermos avaliar estes factores é importante conhecer as nuances da comercialização deste produto tão singular.

#### **1.4.1 Compreender o vinho enquanto produto**

Desde há muitos anos que o vinho acompanha a história da humanidade. Pelo facto de ser um produto natural que se consegue obter por meio de uma fermentação espontânea do sumo de uva, através de leveduras que se encontram dentro dos frutos e da atmosfera, tem-se como válido que onde se encontram uvas e humanos, o vinho se pudesse acontecer. Suspeita-se que a origem da produção do vinho se encontre na região da Geórgia, por volta do milénio 6º antes de Cristo, onde os povos da época colhiam bagos e bebiam-nos, depois de fermentar o sumo proveniente das uvas. Desde sempre que o vinho desempenha um papel fundamental nas várias sociedades. Através do álcool que possui e pela toxidade que estimula, o vinho alterou comportamentos, formas de estar e sentimentos humanos, envolvendo rituais religiosos, entre outras coisas. Depois de descoberto, deu uma volta quase completa ao globo terrestre, apesar da uva só se adaptar a determinados climas e a determinados solos (normalmente solos muito pobres como areias, pedras e rochas) (Afonso, 2010).

Portugal, através das condições singulares que possui, consegue tirar partido do seu vasto património ampelográfico, a juntar à grande diversidade de solos que possui e a uma extraordinária multiplicidade de meso e microclimas, somado ao potencial que a proximidade com o mar lhe proporciona, ser um lugar ultraprivilegiado para a produção de vinho de alta qualidade. Os vinhos brancos, tintos, rosés, os vinhos generosos Moscatel, Madeira e Porto, e os espumantes são os principais vinhos portugueses.

Os vinhos brancos são feitos através da fermentação de uvas de castas brancas, que de uma forma geral, são vinificadas sem películas. As cores que este tipo de vinho pode apresentar, vão desde o branco-água ou branco citrino, até ao dourado forte, amarelo dourado, amarelo-palha, ou até mesmo

o dourado clássico. Tem como característica ser suave e perfumado. O vinho tinto é proveniente da fermentação de uvas tintas. As cores vão desde o vermelho rubi, vermelho escuro, retinto e, muitas vezes opaco.

Os tintos velhos têm um aroma mais complexo e os tintos novos são de uma forma geral, mais aromáticos e mais frutados.

O vinho rosé surge após a fermentação de uvas tintas sem película, acabando por ser um vinho tinto fermentado exatamente como se de um vinho branco se tratasse. É geralmente suave e frutado, apresentando uma cor rosa-pálido ou vermelho claro.

No vinho generoso, antes de terminar a fermentação, é-lhe misturado álcool ou aguardente, interrompendo a transformação dos açúcares em álcool. Este procedimento faz com que este vinho fique com um teor de açúcar e de álcool mais elevados. Fazem parte deste tipo de vinhos, o vinho do Porto, Moscatel e Madeira.

Finalmente, o vinho espumante, que é composto pelo dióxido de carbono que fica dissolvido no vinho. No momento em que se retira a rolha de uma garrafa, solta gás sob a forma de cordões gasosos de forma intensa que apresenta o aspeto, o gosto e o tipo. Em Portugal existem espumantes brancos, tintos e rosés (Afonso, 2010).

Pode-se afirmar que produzir um vinho de qualidade comprovada, exige seguir um processo complexo que passa por fases distintas, e que têm a capacidade de elevar uma empresa ao êxito. Hoje em dia, para conciliar tradição com atualidade, é necessário unir inovação e investigação ao serviço de mais e melhor vinho (Afonso, 2010).

Após esta familiarização com o produto “vinho”, e antes de abordarmos as questões do marketing envolvidas na sua exportação, é importante compreender que o marketing de vinhos, dada a sua natureza de bebida alcoólica, funciona num quadro cultural, legal, e social específico. Trata-se, afinal, de um produto que é impossível de exportar para certos países, onde é

proibido, enquanto que noutros é um produto de consumo e apreciação diário para uma grande parte da população.

#### **1.4.2 Marketing de bebidas alcoólicas**

Ao contrário de outros produtos, o Marketing de bebidas alcoólicas atua globalmente, tanto nos países desenvolvidos, como nos países em vias de desenvolvimento, atuando localmente de forma distinta. Comunica com muita frequência através da associação das marcas a diversos desportos e estilos de vida, identificando-se com a vivência das culturas locais (como por exemplo o carnaval no Brasil e o futebol americano nos EUA). As empresas que desenvolvem a comunicação neste setor têm, de uma forma geral, um discurso que vai de encontro com as preocupações com a saúde pública. Na perspetiva dos profissionais que se dedicam à venda de bebidas alcoólicas, a comunicação dos seus produtos passa por promover a troca e a fidelidade das marcas, ao invés de promover um aumento do próprio consumo. No entanto, verifica-se em muitas situações que um aumento da publicidade pode aumentar o consumo, como a conquista da lealdade por parte dos consumidores também. Mas, conquistar lealdade e um aumento das vendas, pode muitas vezes não significar um aumento da quota de mercado. Acontece com frequência neste setor, as marcas acompanharem o consumo umas das outras, ou seja, quando aumenta o consumo de uma determinada marca, muitas das vezes dispara igualmente o consumo de outras.

Os temas de Marketing de bebidas alcoólicas que são utilizados variam muito conforme o meio e o suporte e, os conteúdos desta temática relacionam-se muito com humor, relaxamento, símbolos nacionais, entre outros. Uma das técnicas muito eficaz (apenas a longo prazo) é a referência a bebidas alcoólicas nas letras musicais, tendo como objetivo aumentar o interesse dos fãs das bandas musicais pela bebida que é referenciada pelos cantores (Pinsky e Jundi, 2008).

Pessôa (2012) têm uma visão que se assemelha a estes últimos autores, concordando que a publicidade associada ao humor, aos acontecimentos sociais e à música têm uma grande influência, tanto na compra, como no consumo de bebidas alcoólicas. Concorda igualmente que o aumento do consumo deste tipo de bebidas tem, muitas vezes, uma relação direta com a publicidade que se aplica dentro deste setor. Acrescenta, no entanto, que principalmente nas faixas etárias mais jovens, as figuras públicas associadas a estas características publicitárias, têm uma influência reveladora, criando empatia e vontade de pertença com as marcas. A publicidade com esta temática traz também com frequência, uma associação entre o álcool e a excitação, o gozo e a felicidade. O estudo realizado pelo Institute of Alcohol Studies (2010), citado por Pessôa (2012) revela que a publicidade de marcas de bebidas alcoólicas é considerada como a preferida do público em geral, sendo que a generalidade dos adolescentes admite que este tipo de publicidade é direcionado para o público jovem.

O Marketing de bebidas alcoólicas apela com frequência a momentos de descontração, tentando incluir as bebidas ao ambiente dos adolescentes e dos jovens, como qualquer coisa adequada e concebível culturalmente. Aproveitando o impacto positivo que é notório no público jovem, as marcas tentam muitas vezes lançar notoriedade, promovendo os seus produtos através de patrocínios a espetáculos, festivais e eventos que os jovens frequentam com assiduidade. Exemplos flagrantes, são o festival de música como o Super Bock Super Rock, ou, o campeonato de futebol como a Liga Sagres, em que os principais patrocinadores assumem os seus próprios nomes (Pessôa, 2012).

O preço que as marcas estão dispostas a fixar é um grande posicionador de mercado, tendo como principal finalidade que o seu público-alvo tenha capacidade de pagar pelos seus produtos (Pessôa, 2012).



### **1.4.3 Influência das leis no setor das bebidas alcoólicas**

O setor das bebidas alcoólicas é fortemente condicionado por normas que o regulam. A começar pela limitação do próprio consumo, até à proibição de vender ou colocar à disposição bebidas alcoólicas em locais públicos ou locais abertos ao público a menores de 16 anos. Também é proibido a condução sobre o efeito de álcool com taxas iguais ou superiores a 0,5 mg/dl. Depois, a legislação que diz respeito à publicidade destes produtos impõe algumas condutas, desde o não consentimento de comunicação dirigida a menores, bem como a proibição de os apresentar como interlocutores, ou então que encoraje consumos específicos ou que incuta êxito, sucesso ou aptidões. Para além disso, é terminantemente proibida a utilização de qualquer meio de publicidade deste tipo entre as 7.30h e as 21.30h (Dec. Lei nº330/90). Por outro lado, o período de proibição de publicidade através da rádio e da televisão é alargado das 7.30h para às 22h, quando se trata do patrocínio de marcas de bebidas alcoólicas em todas as atividades desportivas, culturais e recreativas praticadas por jovens (Dec. Lei nº332/2001) (Santos, 2010).

Em Portugal, também a Direção Geral de Saúde, por intermédio da norma nº30 de 2012, contém diversas recomendações, que este mesmo organismo do Estado deve informar, tanto aos compradores, como aos consumidores de bebidas alcoólicas (desde a definição de bebida padrão, até à classificação dos consumos do ponto de vista do risco e, a quantidade máxima aconselhada para adultos entre os 18 e os 64 anos). Tendo ganho relevância a temática do consumo deste tipo de bebidas, as empresas da indústria de bebidas alcoólicas criaram programas com o objetivo de influenciar os seus consumidores a beberem com moderação e a terem um tipo de consumo responsável (Borlido, 2014). Para alguns autores, a intervenção da indústria das bebidas alcoólicas na causa “beba com moderação” tem como finalidades influenciar positivamente a legislação e, do mesmo modo, alcançar credibilidade com sociedade. Esta postura assenta na ideia de que é importante que as marcas que comercializam bebidas

alcoólicas passem uma imagem de boas cidadãs, em que o modelo culpabilize o consumidor pelos abusos, e não a marca (Borlido, 2014).

### **1.5 EXPORTAÇÃO DO VINHO PORTUGUÊS**

Segundo a Agrogos (s/d) a indústria do vinho em Portugal apresenta atualmente um grande volume de negócios com valor acrescentado, contribuindo de forma significativa para um saldo muito positivo na balança comercial. Este setor para além de gerar um valor económico significativo, contribui também continuamente para a manutenção de emprego que é gerado na produção das uvas e, em todas as atividades relacionadas com a produção de vinho dentro de território nacional. Tem, por isso, uma elevada relevância estratégica para o nosso país.

O mercado mundial atingiu em 2011 os 1,104 biliões de caixas de 9 litros, aumentando assim 7,9% face ao ano anterior (Agrogos, s/d) confirmando uma recuperação que se verifica já desde 2009, tendo em conta ter-se vivido em plena era de crise financeira. Também em 2009, a tendência de descida se alterou nas exportações dos 5 maiores países exportadores da União Europeia (Itália, Espanha, França, Alemanha e Portugal), tendo-se verificado um aumento de 9% até 2011, contrariando a tendência de queda dos países exportadores de vinho do hemisfério sul e dos Estados Unidos. Também em Portugal se verificou esta tendência de subida de 2009 para 2010. Tanto em volume (8,7%), como em valor (14%) apresentou números francamente positivos, fixando-se em 29 milhões de caixas de 9 litros e um valor transacional de 675 milhões de euros. Existe, portanto, não só uma tendência de crescimento generalizada a nível mundial no mercado do vinho, como também a nível nacional (Agrogos, s/d).

Segundo o anuário do Instituto do Vinho e da Vinha (2014), Portugal está entre os 10 países que mais produzem vinho no mundo. Paralelamente, os 10 países para onde Portugal mais exportou em 2014, tanto em valor como em volume, estão presentes na tabela nº1.

Tabela nº1 – Exportação de vinhos portugueses

|               | Volume das<br>exportações em % | Valor das<br>exportações em % |
|---------------|--------------------------------|-------------------------------|
| França        | 12,9                           | 15,2                          |
| Angola        | 22                             | 13,1                          |
| Reino Unido   | 7                              | 10                            |
| E.U.A         | 5,6                            | 8,1                           |
| Bélgica       | 5                              | 6,4                           |
| Alemanha      | 8,2                            | 6,3                           |
| Países Baixos | 4,6                            | 6,3                           |
| Canadá        | 3,2                            | 4,8                           |
| Brasil        | 3,4                            | 3,9                           |
| Suíça         | 3,3                            | 3,6                           |

Fonte: Instituto do Vinho e

da Vinha (2014)

De acordo com os dados do Instituto do Vinho e da Vinha podemos verificar que, tanto em termos de volume das exportações, como em termos de valor das exportações no ano de 2014 no setor do vinho português, os 10 principais destinos ocupavam respetivamente uns significativos 75,2% e 77,7%. Podemos verificar que a França é atualmente o país que mais compra em termos de valor. Verificamos igualmente que Angola é o destino que em termos de volume mais compra vinho a Portugal, mas é simultaneamente o país que menos paga em termos de preço médio, ocupando o segundo lugar da lista de países que mais compram em termos de valor. Por sua vez, o Reino Unido e os Estados Unidos, para além de ocuparem o terceiro e o quarto lugar em valor, são os países que melhor pagam em termos de preço médio. Estes três últimos exemplos de países importadores do vinho português (Angola e, Reino Unido em conjunto com os Estados Unidos) retratam filosofias comerciais antagónicas, do ponto de vista estratégico, mas ambos são decisivos para o êxito do setor exportador vitivinícola. Os restantes países da tabela nº1 apresentam uma relação volume/valor das exportações mais equilibrado (Instituto do Vinho e da Vinha, 2014).

O jornal Diário Económico (2012) afirma também que as exportações com os vinhos portugueses têm vindo a crescer de forma significativa. A explicação poderá estar no facto de existirem apostas em novos mercados, por um lado, por outro, a quebra do consumo interno poderá também explicar esta tendência. Por sua vez, as 10 empresas que mais exportaram vinho português entre Janeiro e Julho de 2012 estão presentes na tabela nº2.

Tabela nº2 – Principais exportadores de vinho português em 2012

| Principais exportadores de vinho             |
|--|
| 1 Sogrape                                    |
| 2 Symington                                  |
| 3 Gran Cruz Porto                            |
| 4 Quinta and Vineyard Bottlers               |
| 5 Companhia de Vinhos do Porto e da Madeira  |
| 6 Aveleda                                    |
| 7 Adega Cooperativa de São Mamede da Ventosa |
| 8 Cruz e Companhia                           |
| 9 José Maria da Fonseca                      |
| 10 Adega Cooperativa da Azueira              |

Fonte: Diário Económico (2012)

Apesar destas 10 empresas serem as que mais exportaram e que simultaneamente escoaram quase a totalidade dos seus vinhos para o estrangeiro, a tendência das restantes empresas nacionais de grande e média dimensão, é cada vez mais optarem por uma estratégia de vendas para o exterior. Esta tendência tem em parte sustento, pois tem-se verificado continuamente crescimento das vendas dos vinhos portugueses em novos mercados como os asiáticos, nomeadamente no mercado chinês que se tem destacado dos restantes. Confirma-se que as empresas portuguesas optaram neste período por estratégias de internacionalização mais ecléticas e que estiveram atentas às tendências que os novos mercados ofereceram. A empresa portuguesa do setor do vinho que mais vendeu, dentro e fora de Portugal, foi a Sogrape. Apesar das dificuldades que registou na Europa Sul e

ocidental, tem-se verificado um crescimento sustentado nos mercados da Europa de leste, Ásia, África e América Latina. A Sogrape conseguiu também a proeza de exportar para mais de 120 países, contribuindo com este número para 70% da totalidade das vendas. A marca mais vendida no mundo continua há décadas a ser o Mateus Rosé. Este é um exemplo de um caso de sucesso fora de portas que chega a quase todos os países do mundo (Diário Económico, 2012).

Dalmoro e Wittman (2011) afirmam que a maioria das empresas do setor vitivinícola planeiam as vendas para o estrangeiro, através da união entre várias cooperativas. Esta estratégia de internacionalização em conjunto tem como fundamento constituir um ambiente comercial competitivo, contribuindo para que muitas empresas de pequena dimensão possam emergir no mercado internacional, conseguindo assim ultrapassar barreiras que o mercado impõe. Defendem também que a própria imagem dos produtos e das organizações podem sair reforçadas se as empresas que cooperam estiverem em sintonia entre elas.

Carpes, Scherer, Carvalho e Santos (2013) têm uma visão mais abrangente do que Dalmoro e Wittman (2011), na medida em que consideram que a tendência para exportar através da cooperação entre várias empresas não acontece apenas neste setor em concreto, mas em todos os setores de atividade. Esta estratégia serve principalmente para dar respostas à globalização, que acaba por enfraquecer o mercado dos pequenos produtores, mas também para tornar as empresas ainda mais competitivas. A maior parte das organizações que optam por cooperar quando vendem para o exterior, normalmente só têm como preocupação a redução de custos, não tendo quase sempre presente a ideia de também se tornarem mais competitivas perante a ameaça do mercado global. As organizações que têm um ângulo de visão mais alargado nas exportações, na perspetiva das cooperações entre empresas, são as que melhor se conseguem adaptar às adversidades, sendo também aquelas que melhor tiram partido dos benefícios. (Carpes, Scherer, Carvalho e Santos, 2013).

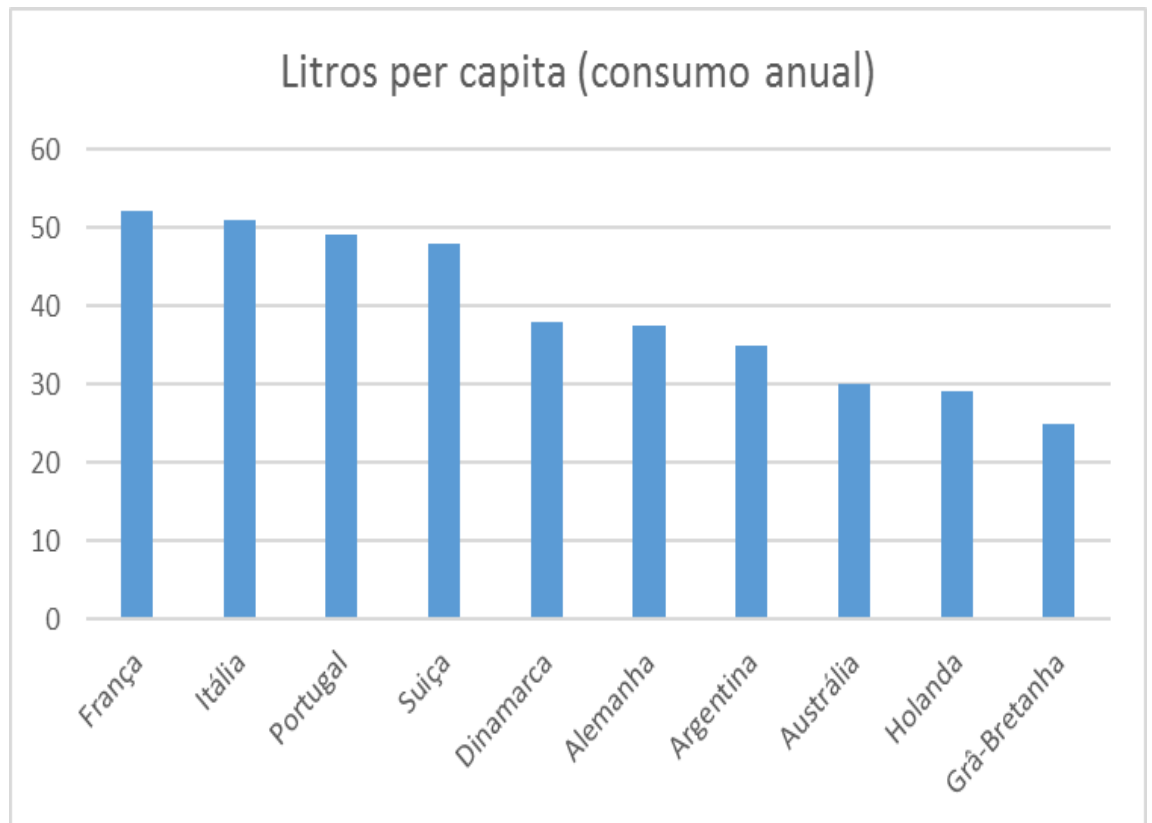
Apresentados os principais exportadores de vinho portugueses, é importante conhecer de seguida o contexto dos países importadores, para compreender a sua cultura de compra e de consumo.

#### **1.5.1. As tendências do consumo do vinho pelos países importadores**

Quem mais consome vinho de todo o tipo no mundo são, em primeiro lugar, os norte-americanos. Mas esta tendência começou a diminuir-se desde o princípio da presente década, tendo-se verificado um aumento substancial do consumo de vinho por parte de alguns países como a China, com um aumento muito significativo, levando os analistas a supor que este mesmo país será o maior consumidor do mundo em 2017, sendo simultaneamente o que mais virá a importar. Entre 2008 e 2012, o número de chineses a consumir vinho de alto valor trepou para 430%, criando um potencial grande de vendas para os países produtores de vinho. Seguem-se o Reino Unido em terceiro lugar, e a França e Canadá, em quarto e quinto respetivamente os consumidores que mais importam. Ainda assim, países como a China estão muito dependentes das leis que o próprio governo impõe relativamente às importações, bem como as restrições que o mesmo impõe ao consumo interno de vinho e de bebidas alcoólicas. Deste modo, existem ameaças presentes e futuras que os países produtores que exportam vinho têm que ter em conta. Entender os aspetos culturais dos países para os quais se vendem produtos como o vinho são de decisiva importância (Adega, 2014).

Segue-se a tabela nº3 onde se pode observar os países com o maior consumo *per capita* de vinho no mundo.

Consumo *per capita* dos países consumidores de vinho



Fonte: The economist (2012)

Este gráfico é particularmente interessante na medida em que, com exceção da Itália, Dinamarca, Argentina e Austrália, todos os restantes fazem parte dos 10 países para onde Portugal mais exporta.

### 1.6 APLICAÇÃO DO MARKETING AO CAMPO DOS VINHOS

Conhecidos os principais exportadores portugueses bem como os principais mercados de exportação do vinho português, segue-se a análise de aspetos incontornáveis do marketing de vinho (entender como funciona a concorrência, como se planeiam estratégias de Marketing, quais as melhores técnicas de venda e de apresentação do produtos e serviços nos pontos de venda, como se gerem equipas e como é que funcionam as tomadas de decisões, qual a melhor postura a ter quando se tem contacto com o grande público) antes de passarmos para a identificação dos principais factos de sucesso na exportação do vinho português.

### **1.6.1. Marketing e as vendas**

É muito relevante para as empresas entender com rapidez as tendências e os fatores que influenciam os consumidores nas tomadas de decisões de compra, para deste modo terem a capacidade de responder aos desejos e exigências dos mesmos e, criarem vantagens competitivas para estarem mais à frente que os seus concorrentes. O sucesso das empresas passa muito pela leitura assertiva dos gestores e dos administradores, relativamente ao mercado que têm pela frente, ou seja, antecipar cenários e planear em função deles, pode ser a chave de muitas vendas. Atuar por antecipação pode permitir montar estratégias eficazes e, dar consistência e capacidade a uma empresa para perspetivar o seu rumo num presente e num futuro (Fernandes e Correia, 2013).

Fernandes e Correia (2013) defendem que, independentemente do alvo de marketing que estão sujeitos, o comportamento dos consumidores é fortemente influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo, no entanto, os fatores culturais os que mais influenciam os consumidores na compra de um produto ou de um serviço. É desde de criança que as pessoas vão desenvolvendo as suas perceções e preferências que mais tarde influenciam as suas decisões, quer para a própria criança, quer para a família e pessoas que com ela convivem.

Os fatores sociais que dizem respeito aos comportamentos dos consumidores são fortemente persuadidos com a interpelação de grupos de referência, como a família, a posição social e o próprio status. São também influenciados por elementos pessoais como a idade, as atividades que ocupa, as condições económicas, o estilo de vida, a imagem, e autoestima. Do mesmo modo, os fatores psicológicos através do subconsciente dos consumidores contribuem para influenciar as decisões no ato da compra.

É justamente através de estratégias e de programas de marketing formatados para comunicar através da criação de valores para os consumidores, que se explora o potencial de compra dos mesmos. Neste contexto, podemos dizer que estamos perante o composto de Marketing ou



Marketing-Mix, ou seja, perante o conjunto de atividades que dizem respeito aos 4 Ps do Marketing (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição).

O estudo do comportamento do consumidor relativamente à reação às estratégias de marketing-mix das empresas, tem assumido uma missão de elevada dimensão, ao ponto de alguns autores criarem escalas que hoje são utilizados com imensa frequência, para efeito de gestão de clientes. Têm uma forte relevância empresarial porque os gestores conseguem atuar através de um conhecimento vasto sobre os sentimentos dos clientes no ato da compra e, através desse conhecimento, tomar decisões com forte impacto para os consumidores.

#### **1.6.2. Marketing no ponto de venda**

Nos dias de hoje, torna-se cada vez mais importante definir quais as variáveis ou medidas que definem os fatores decisivos para uma boa performance de vendas. Cada espaço comercial tem a sua forma de atuar, sendo imprescindível entender a dinâmica individual de cada um. Para que isso seja possível, é essencial colher informações variadas (geográfica, demográfica, socioeconómica), assim como analisar o ritmo competitivo (Castro, 2007).

É possível afirmar que as qualidades das lojas ou estabelecimentos comerciais, têm uma relação direta entre a performance da própria loja com o seu nível de serviço, com área da loja, com o tipo de sortido e de promoção e, principalmente com ambiente interno. Os valores tradicionais, como o nível de atendimento são pontos que os clientes dão muita importância, mas o ambiente e a “atmosfera” em que um espaço comercial se apresenta também pode ser moldado para gerar emoções aos clientes no ato da compra. Aquilo que é apelidado de atmosfera, é composto por um ambiente tangível (edifício, equipamentos e decoração). O ambiente intangível é constituído pelos elementos que desenvolvem o lado sensorial dos clientes (Cores, sons, temperatura, odores). Ter a capacidade de proporcionar aos clientes uma

“atmosfera” positiva é fundamental, porque não apenas oferecer produtos e serviços, mas também experiências, cria incentivos aos consumidores a permanecer mais tempo na loja, mas também cria uma tendência para um aumento da procura e das compras por impulso (Castro, 2007).

O merchandising potencia vendas, no entanto, em alguns tipos de retalho como é o caso do setor alimentar, o serviço ao cliente tem também uma enorme preponderância, na perspetiva dos consumidores. Esta designação patenteia benefícios abstratos que podem ser interpretados de diversas formas. Ou pela qualidade do atendimento em geral, ou pela disposição e rapidez, ou pela disponibilidade diária dos artigos, ou ainda pelo aspeto. A acrescentar ao serviço ao cliente, existem outros fatores que influenciam o grau de satisfação dos clientes, como é o caso da qualidade percebida dos vários produtos disponíveis em loja, bem como o valor percebido relativamente à qualidade dos produtos/serviços. O contacto boca-a-boca pode também ser decisivo para um aumento das vendas, já que um cliente satisfeito passa a informação para mais pessoas.

Fica claro que analisar os elementos que contribuem para a satisfação dos clientes, para de seguida condensá-los em fatores decisivos da satisfação, dão a possibilidade aos espaços comerciais de melhorar o seu nível de satisfação dos clientes (Castro, 2007).

### **1.6.3. Inovação no marketing de vinho**

Como referido anteriormente, existem diferentes tipos de inovação no marketing. A indústria do vinho tem sido um terreno fértil para variados e criativos processos de inovação. Através do crescimento desta indústria nos principais países produtores pôde-se verificar que um conjunto sólido de investigação sistémica e inovadora esteve por detrás deste fenómeno positivo (Rebelo e Caldas, 2013).

Através de uma análise feita por Porter (1998), citado por Rebelo e Caldas (2013), no Cluster da Califórnia, o próprio seguiu estudos realizados

na indústria de vinho australiano que foram decisivos para compreender quais os tipos de inovação e de Marketing para o sucesso na indústria deste Estado norte americano. No Cluster Californiano não se vislumbra uma forte vocação para as exportações, pelo contrário, verifica-se uma acentuada ligação entre os produtores de vinho e as adegas, e também convergências com as empresas que fornecem inputs, serviços e know-how (competências e tecnologia). Neste Cluster existem também muitas ligações fortes com o tipo de agricultura, alimentação e turismo. No caso do sul da Austrália verifica-se uma forte ligação entre a inovação e as exportações de empresas, em conjunto com outras em forma de parceria. Na Argentina, o Cluster Mendoza é um fenómeno extraordinário de inovação desenvolvida por pequenas e médias empresas, ajudadas por organizações especializadas em exportações. Os Clusters de vinho do Canadá têm alguma inovação que lhes é reconhecida, não sendo a inovação aproveitada para desenvolver exportações. Finalmente o Cluster do Chile tem como base a aplicação do Marketing, da educação e da internacionalização como pontos de vantagem a estabelecer entre os *players* e as exportações.

Depois de analisarem este exemplo de Clusters do vinho, Rebelo e Caldas (2013) concluem que principalmente as regiões que são caracterizadas pelo modelo de Terroir, a inovação é mais uma vez decisiva para o sucesso destes mercados específicos.

Existem, portanto, vários tipos de aproveitamento da inovação que são aplicados de formas distintas. É a inovação que sustenta a capacidade que as empresas têm de serem competitivas nos mercados, sendo imperativo que a sua aplicação seja permanente e consecutiva.

#### **1.6.4 Decisão na compra de vinho/ Como potenciar vendas?**

Apresentamos abaixo uma revisão sobre fatores que contribuem para a decisão da compra por parte do consumidor e, o consequente aumento das vendas por parte das empresas vitivinícolas, não esquecendo o contributo

decisivo que um departamento comercial tem em qualquer estrutura empresarial.

Segundo Emmendoerfer e Júnior (2009) existem várias estratégias que podem estimular os consumidores de vinho a comprar. Uma das formas é investir em ações de promoção através de ações de degustação e de recrutamento especializado para prestar informações aos consumidores. Outra forma é também tomar a iniciativa de divulgar o produto através de revistas, sendo indispensável proporcionar aos consumidores um serviço de pós-venda capaz. Para Antão (2013) os objetivos de aumentar o consumo e as respetivas vendas de vinho podem-se alcançar de outra forma. Analisar a componente macroeconómica (o setor, a concorrência e os clientes) permite identificar oportunidades, enquanto que analisar a situação interna de uma empresa pode identificar os seus principais problemas. Ampliar o valor e a notoriedade da marca com intuito de conquistar clientes e aumentar as vendas, pode-se conseguir através de um plano de comunicação integrado. Plano esse que se pode materializar através da criação de um website com o objetivo de melhorar a distribuição e, através dos pontos fortes de uma empresa, criando novas vantagens competitivas, sem nunca esquecer a concorrência e a sua própria situação financeira (Antão, 2013).

Riscarolli, Souza, Rodrigues e Zucco (2014) analisam de forma diferente de Antão (2013), relativamente à melhor forma de aumentar as vendas neste setor. Para eles, a chave está no modo como a segmentação de mercado de produtos e serviços se desenvolve. Para isso, é preciso observar o comportamento dos consumidores. Defendem que para se fazer uma boa segmentação de mercado, deve-se ser detentor de bons elementos tecnológicos internos, de uma boa capacidade de produzir com excelência, aliados a uma aplicação ao mercado através de preços *premium*. O êxito de uma boa segmentação no mercado está muito associado à capacidade de produzir com qualidade porque quem compra este tipo de produtos tem uma capacidade de degustação bastante apurada e dispõem também de muita informação (Riscarolli, Souza, Rodrigues e Zucco, 2014). Rauta e Sehnem (2014) defendem que o caminho correto para se produzir com qualidade e

sustentabilidade física e ambiental é apostar numa produção biodinâmica. Neste contexto, existe desde logo a vantagem da proteção do ambiente, como também proporcionar aos consumidores produtos mais saudáveis e simultaneamente com mais qualidade. Estão de acordo com Riscarolli, Souza, Rodrigues e Zucco (2014) no ponto em que produzir com mais qualidade traz vantagens às empresas (no ponto de vista da visibilidade, confiança e número de vendas). Também estão de acordo que para se atingir um bom nível de performance é preciso ter domínio na tecnologia de produção.

Este leque de autores defende que todos os produtores ou comerciantes de vinho devem ter estratégias claras para aumentarem as suas vendas e a sua notoriedade. Emmendoerfer e Júnior (2009) defendem que proporcionar aos clientes ações de degustação, apostar num quadro de colaboradores personalizados, apostar em imprensa escrita especializada e ter um bom serviço pós-venda pode ser uma mais valia para atrair clientes, enquanto que Antão (2013) defende que o êxito se alcança através da execução de um plano de Marketing estruturado. Riscarolli, Souza, Rodrigues e Zucco (2013) defendem que é indispensável ter uma boa capacidade de segmentação, mas que para isso é necessário ser detentor de produtos de alta qualidade. Rauta e Sehnem (2014) defendem que produzir através da biodinâmica contribui também para a obtenção da qualidade nos produtos, mas que também beneficia o ambiente e as pessoas.

No entanto, a visão de outros autores como Marques e Guia (2015) relativamente a uma estratégia eficaz sobre um potencial incremento das vendas de vinho e a respetiva assertividade na perceção de confiança e eficácia na decisão, pode passar por outro método. Sublinham essencialmente a utilidade de se apostar num Marketing direcionado aos compradores regulares (tanto na influência sobre as motivações, como na influência sobre a frequência no consumo) que, segundo eles próprios, pode aumentar significativamente os níveis de conhecimento percebido numa categoria de produto. Em suma, para eles, apostar no desenvolvimento de uma estratégia de Marketing, passa necessariamente por se direccionar a um público mais assíduo, e não a um público apenas ocasional. Marques e Guia

(2015) deixam subjacente que a aplicabilidade desta estratégia só é possível em cidades que apresentam uma grande densidade populacional e através de grandes superfícies retalhistas. Autores como Brochado, Silva e Laplaca (2015), tal como Marques e Guia (2015), têm uma visão estratégica para o aumento das vendas de vinho que passa também por executar com competência um plano de Marketing, mas numa perspetiva mais direcionada para o *branding*, ou seja, a visão deles enquanto marketeers passa por primeiro, tentar entender como é que a mente do consumidor organiza as marcas, atuando depois através do critério top-of-mind. Ou seja, para eles, a maioria dos potenciais compradores têm a tendência de procurar vinho, baseados nas primeiras cinco ou seis marcas que possuem em mente por categoria de produto. Afirmam também, que uma empresa vitivinícola para alcançar o top-of-mind precisa de trabalhar para criar traços de personalidade da marca, de modo a tornar-se como uma das primeiras marcas a ocupar na mente dos consumidores. É também claro, que a tendência esmagadora dos potenciais compradores tem como propósito adquirir vinhos que têm em memória, ao invés de comprarem vinhos desconhecidos (Brochado, Silva e Laplaca, 2015).

A visão de Cardeira (2009), quanto aos fatores críticos de sucesso para o mercado do vinho, é mais abrangente do que dos outros autores referidos. Está implícito que os fatores que o mesmo defende, contribuem obviamente para aumentar as vendas no setor vitivinícola, de uma forma generalizada. Um dos pontos destacados pelo autor é que é necessário incentivar a que se beba mais vinho socialmente. Outro ponto, partilhado por Emmendoerfer e Júnior (2009), salienta a importância de promover a degustação de vinhos. Cardeira defende também que é importante que se realizem feiras em hipermercados porque criam oportunidades para que se deem a conhecer e provar novos vinhos. Para ambos o aumento da publicidade no setor dos vinhos também é uma das medidas fundamentais para que o vinho esteja mais presente na mente dos consumidores.

Oferecer uma relação qualidade/preço aos consumidores também pode ser decisivo, como a postura dos restaurantes também deve, de uma forma

geral, ser modificada, concretamente no que diz respeito aos preços praticados em relação ao vinho em geral, bem como a temperatura em que é servido, principalmente o tinto. Outros aspetos levantados focam a necessidade de democratizar o consumo de vinho em Portugal, a importância de contribuir para uma mudança de hábitos de consumo, ou seja, que o vinho deve naturalmente fazer parte no dia a dia das pessoas, devendo cada consumidor saber contextualizar cada ocasião de consumo. Fica também claro que vender a ideia de que o vinho se pode ligar à saúde, é também uma oportunidade para um potencial aumento das vendas deste produto, bem como associar Portugal ao vinho. Numa perspetiva mais virada para os mercados internacionais, existem vários pontos que são essenciais para um aumento das vendas neste setor, tais como a qualidade do vinho português (Rauta & Sehnem, 2014; Riscarolli, Souza, Rodrigues, & Zucco, 2014), as tradições da produção e do consumo, as fortes potencialidades de enoturismo, assim como aproveitar a tendência de crescimento dos mercados de Angola e Brasil (Cardeira, 2009).

Guerra (2005) está de acordo com Cardeira (2009) em relação a alguns pontos que influenciam a decisão de compra de vinho. Tanto o enoturismo, como a qualidade do vinho são pontos convergentes entre estes dois autores, bem como as tradições de consumo e de avaliação da própria constituição dos vinhos (as regiões, as castas, os solos, o ano de colheita, o preço, a marca e os prémios). Guerra (2005) está também em acordo com Riscarolli, Souza, Rodrigues e Zucco (2014) sobre a indispensabilidade da aplicação de um plano de Marketing que abranja objetivamente um estudo sobre os comportamentos dos consumidores, porque é através das conclusões destes estudos que se podem tomar várias decisões quanto às estratégias de preços, embalagem, distribuição, publicidade e merchandising. Acrescenta, porém, que uma gestão da cadeia de distribuição da vinha e do fornecedor até ao consumidor final, é um dos pormenores mais decisivos para se ter sucesso na venda de vinho (rotulagem, embalagem; organização de eventos; atribuição de medalhas e prémios em feiras; atividades promocionais; exportação, incluindo a escolha do mercado e respetivo canal; seleção dos

agentes gestores; proteção da propriedade intelectual referentes aos nomes e logotipos; a regulamentação mundial do vinho e do álcool). Fica claro que a marca dos vinhos é um ponto fortemente influenciador no ato da compra, mas se a qualidade do vinho não corresponder às expectativas, passa a ter um efeito antagónico (Guerra, 2005). Assim concorda Cardeira (2009) quando afirma que a relação qualidade/preço é um dos fatores mais importantes na atualidade como contributo para a venda de vinho. Noutra perspetiva, acrescenta que no ato da compra, o consumidor joga sempre com fatores como a disponibilidade do produto no ponto de venda e a alternativa de compra (incluindo o produto, o ponto de venda, o método e a compra propriamente dita). Afirma que a maior parte das compras de vinho são decididas num contexto de incerteza, existindo de forma evidente, riscos para o consumidor. Riscos esses que podem ser materiais, em que um vinho não corresponde à qualidade ou performance que se esperava, ou então psicológicos, onde o consumidor deteta que existe a possibilidade da sua imagem ficar desvalorizada face à compra que fez. Para isso, existem estratégias para minimizar esses riscos. As mais utilizadas são: a última experiência que tiveram de consumo, a notoriedade da marca e as opiniões dos críticos especialistas sobre a matéria. Em suma, deixa bem claro que o caminho para a criação da notoriedade de uma marca é complexo, mas absolutamente necessário para quem pretende ter um fluxo de vendas acima da média (Guerra, 2005).

Para Sanches (2013) a par de Brochado, Silva e Laplaca (2015) e Marques e Guia (2015), têm a convicção que para existir um aumento das vendas é necessário que existam técnicas de Marketing bem delineadas ao serviço das empresas. Mas, enquanto Marques e Guia (2015) direcionam mais essas técnicas de Marketing para os compradores com mais regularidade, Brochado, Silva e Laplaca (2015) apontam mais para uma estratégia de Branding, com o objetivo de conseguir com que as marcas ocupem os primeiros lugares nas mentes dos consumidores. Por sua vez Sanches (2013) acham que as técnicas de merchandising ou a possibilidade que as novas tecnologias têm de permitir aos compradores adquirirem



comodamente os seus produtos a partir de casa, também podem ser meios eficazes para acelerar um processo de vendas. Assim como oferecer um bom serviço presencial aos clientes, sem esquecer obviamente que a qualidade do produto e do serviço terão que ter um bom equilíbrio, para que os clientes voltem a comprar.

Sanches (2013) afirma que a cultura (conhecimento, crenças, arte, leis, questões morais, costumes, hábitos e capacidades adquiridas pelas individualidades enquanto pertencentes a uma sociedade) pode ser um obstáculo à aplicação de um plano de Marketing, já que a mesma tem em conta diferenças de natureza demográfica, linguística, comunicacional, não verbal e valores. A cultura influencia quase tudo no comportamento de uma pessoa, sendo adquirida pela aprendizagem contínua na vida humana, influenciando um número imenso de atitudes dentro das sociedades modernas, ditando se este ou aquele, são ou não comportamentos adequados. Os valores variam em consonância com a cultura e têm sempre influência no consumo. Daí, ser imperativo ter em conta a cultura e o público-alvo em questão quando se elaboram planos de Marketing, (Sanches, 2013).

Analizados os fatores que contribuem para a decisão da compra por parte do consumidor e o consequente aumento das vendas por parte das empresas vitivinícolas, prosseguiremos a nossa revisão da literatura, analisando o impacto que a qualidade do vinho tem sobre o consumidor.

#### **1.6.5. Ciclo de vida dos produtos**

Todas as marcas e produtos têm um ciclo de vida e, são os fornecedores e os produtores que investem no espaço comercial, para que os seus produtos e serviços sejam mais visíveis aos olhos dos consumidores, e que do mesmo modo facilite as vendas. Quando o produto/serviço é novidade, muitas vezes os produtores investem em publicidade, podendo envolver riscos com este tipo de investimento. Na fase de crescimento, os produtores tendem a manter um critério de vendas agressivas com

promoções e publicidades robustas, na tentativa de impor a sua posição no mercado. No momento em que se alcança a maturidade, é também o momento em que se atinge o topo das vendas e a quota de mercado, surgindo quase sempre a necessidade de reinvestir em publicidade para relembrar o seu produto aos seus clientes, embora com uma intensidade mais reduzida do que na fase de crescimento. Na fase do declínio é imperativo tomar uma, de três decisões possíveis, já que nesta fase se consumou uma redução de vendas significativa. Se o produto deve ser retirado da venda ao retalho, se se deve deixar que ele morra por si próprio ou, se pelo contrário, se se vai renová-lo e inová-lo com o objetivo de o lançar para uma segunda fase de crescimento (Castro, 2007).

#### **1.6.6. A qualidade do vinho**

Charles e Pettigrew (2008) estabelecem duas teses para descrever a qualidade do vinho, afirmando que os consumidores interiorizam o seu entendimento de qualidade, conforme as situações de consumo, alimentos, locais e o dinheiro que cada um está disposto a gastar. A primeira tese relata a qualidade absoluta e a qualidade relativa. A qualidade absoluta é aquela que é objetivamente reconhecida ou que é imutável, mesmo quando os consumidores não têm a capacidade de reconhecer. Tem a ver com pormenores de qualidade como a marca, prémios, classificações por parte dos críticos e vinhos de preço elevado. A qualidade relativa é a qualidade que se relaciona com outros fatores como o preço, as modas, a disposição dos compradores, etc. A segunda tese relata a qualidade objetiva e a qualidade subjetiva. A qualidade objetiva é tudo aquilo que se depreende por qualidade entendida pela globalidade e intrínseca ao próprio produto, como os aromas, a acidez, o equilíbrio, as castas e as técnicas de produção. A qualidade subjetiva relaciona-se com o fator gosto individual, podendo na mesma ser reconhecido um vinho com qualidade objetiva, mesmo que os consumidores não avaliem com qualidade para eles próprios, por não ser ao seu exato gosto (Charles & Pettigrew, 2008).

No ponto de vista do consumidor, a qualidade é um dos principais fatores de influência na seleção de vinho. No entanto, não é uma característica que se possa avaliar ou definir com objetividade. Pelo contrário, os níveis de qualidade desejados poderão diversificar-se tendo em conta vários fatores, nomeadamente a ocasião de consumo. Para se medir a qualidade do vinho não é fácil fazê-lo com simplicidade e precisão. Existe uma carga muito subjetiva que envolve este ponto, tendo em conta que a noção de qualidade varia através de avaliações sensoriais individuais. Daí não ser possível uniformizar uma noção exata de qualidade (Quester & Smart, 1998), (Oczkowski, 2001) e (Becker, 1991).

Landon & Smith (1997) chegam mesmo a afirmar que muitas das medidas de qualidade são intrínsecas e complicadas de se avaliar previamente. Só depois de se consumir é que, em muitas circunstâncias, é possível obter uma avaliação. Mas também em muitos outros casos, dada a informação incompleta sobre a qualidade, o consumidor tem grande confiança nas adegas ou garrafeiras que lhe são próximas, seguindo igualmente características e indicadores de reputação coletiva que possibilitam aos consumidores uma segmentação de adegas e garrafeiras com diferentes qualidades médias (Landon & Smith, 1997).

Do mesmo modo, para lidar com as dúvidas que estão subjacentes à qualidade do vinho, existem consumidores mais criteriosos que, através de sinais de natureza extrínseca como o preço, o produtor, a marca, o ano, a região, os prémios obtidos, as pontuações e as recomendações, se guiam para a decisão da compra. Há quem siga também as características que definem a produção e o consumo de vinho, que é a variação do produto. Neste ponto, o clima, o tempo, o produtor, as castas e a constituição dos solos têm um efeito significativo sobre a qualidade final do vinho. Em síntese, é possível afirmar que o fator qualidade é cada vez mais subjetivo, muito devido ao aumento da variedade que se tem verificado nos últimos anos. No entanto, a sua análise mantém-se como indispensável para a perceção da seleção dos vinhos (Johnson, 1989).

Devido à subjetividade que se verifica quando falamos em qualidade, alguns críticos dos vinhos utilizam valores numéricos (notas aplicadas aos vinhos) como forma de orientação dedicada aos consumidores. Um exemplo é João Paulo Martins, que é considerado por muitos como o melhor crítico de vinho em Portugal, publicando há mais de 20 anos um manual onde classifica os vinhos que no ano corrente têm mais relevância, através de pontuações (0-20), fazendo simultaneamente comentários de natureza qualitativa. João Paulo Martins (2013) apresenta os vinhos que avalia, agrupados por grandes regiões e organizados por ordem alfabética, indicando, sempre que possível, os dados do produtor. Entre outras informações, são indicados o ano da prova, o tipo de vinho e o momento aconselhado para o consumir (para beber, para beber e guardar, para guardar). Deste modo, o leitor ou o apreciador de vinho terá ao seu dispor informações que lhe vão permitir comprar ou aconselhar soluções adequadas ao seu perfil.

Martins (2013) assegura que se um apreciador seguir o critério preço para definir qualidade, deve ter em atenção dois aspetos. O primeiro é que, se examinarmos os preços de um vinho ao longo de um período de 10 a 15 sucessivos, um preço elevado designa com segurança que um vinho conserva uma boa qualidade. O segundo é que, se examinarmos os preços de um vinho num curto prazo, existem fenómenos que podem interferir com o preço que não traduzem necessariamente qualidade, como a moda, a especulação ou a novidade.

### **1.7 FATORES ESSENCIAIS PARA A EXPORTAÇÃO DE VINHO PORTUGUÊS NOS MERCADOS EXTERNOS**

Historicamente o vinho português sempre foi um vinho apreciado pelo mundo. No entanto, a exportação de vinho está dependente de muitos fatores que passaremos a analisar, no sentido de compreender os fatores essenciais para o sucesso nas exportações de vinho português.

Para Cádima e Santos (2012) o fator intrínseco (qualidade do vinho em si) e, os fatores extrínsecos (rotulagem e embalagem) são exemplos de pormenores que influenciam as vendas do vinho português para o exterior. As especificidades regionais, como é o exemplo do Vinho do Porto são para estes autores bons contributos para ter sucesso numa exportação, assim como o solo, o clima, a história, a geografia, a cultura e o saber fazer também o são.

Araújo, Moretto e Schmitt (2008) partilham ambos que a formatação do rótulo e da embalagem são bons contributos para criar uma boa visibilidade no exterior, tal como Cádima e Santos, (2012). Acrescentam que o valor do rótulo ligado à história do vinho e ao próprio valor da marca são também de extrema importância. A marca país como é o exemplo do Douro e do Vinho do Porto, associada a um controlo rígido de qualidade e a um sentido de exclusividade, são para estes autores fatores críticos de sucesso para a exportação de vinho português. Afirmam também que as relações geracionais entre viticultores e exportadores, assim como as fusões e uniões empresariais permitem uma grande capacidade competitiva para o mercado internacional. Para eles, os empresários que vendem para o exterior podem-se destacar, uns pelos preços baixos, outros pela qualidade, outros pela atratividade da embalagem e rótulo e outros pela comunicação localizada.

Azevedo (2011) tem uma perspetiva um pouco diferente dos outros autores. Partilha com Cádima e Santos (2012) que o valor da marca é muito importante, assim como a sensação de exclusividade na mente dos consumidores. Mas defende que a relação positiva entre o preço e as críticas, prémios e raridade dos vinhos, assim como ter um bom distribuidor são pontos decisivos para ter sucesso com a exportação de vinho português. Para isso é necessário que as marcas entrem em concursos e que sejam reconhecidas pelos críticos para permitir que haja comprometimento e lealdade por parte dos consumidores. Sublinha também a importância de conhecer o país para onde se exporta para ter vantagens com a localização, cultura, hábitos e tipos de consumo locais.

Brito (1996), Cádima e Santos (2012) e Araújo, Moretto e Schmitt (2008) dão muita importância à região demarcada do Vinho do Porto. Afirma que o reconhecimento da região com tradições milenares, distinguem positivamente a exportação deste produto em específico. Diz mesmo que o Vinho do Porto, pelas suas características se destaca como um caso único na actividade económica, constituindo uma zona de riqueza e de desenvolvimento económico, tornando-se uma mais-valia para competir no mercado internacional. Afirma que a zona do Vinho do Porto chega a ser comparada com a zona de Bordéus e Champagne. Por isso, as características deste produto só por si, vendem. Basta apenas ter uma boa estratégia.

Para Leite (2012) tal como Azevedo (2011) defendem que o sucesso de uma internacionalização do vinho português depende muito do conhecimento prévio das especificidades do mercado para onde se vai exportar, devendo cada empresa vitivinícola aprender e compreender o mercado alvo. Leite (2012) afirma que parte do sucesso de uma exportação está no acesso ao crédito porque implica muito investimento e muito dinheiro, tal como os apoios internacionais. Valoriza, como a maioria dos autores aqui presentes, o Vinho do Porto como um cartão-de-visita para Portugal, como a própria localização, qualidade e exuberância. Fala também da marca Portugal como destino turístico aliado à gastronomia e vinho, podendo deste modo facilitar as relações comerciais no ponto de vista das exportações. Tal como Cádima e Santos (2012) e Araújo, Moretto e Schmitt (2008) dá o exemplo de uma zona de sucesso, a zona vinhateira do Douro, acrescentando que os pontos fortes como a paisagem, os passeios de barco, a gastronomia, o rio Douro e as tradições milenares são fatores críticos de sucesso para exportar vinho português.

Martins e Brochado (2009) têm posições distintas dos restantes autores. Para eles o sucesso baseia-se na tecnologia de produção e na qualidade dos seus produtos. Pelo facto do mercado de hoje ser muito competitivo, é necessário que os produtores e vendedores de vinho em Portugal tenham conhecimentos sobre o comportamento do consumidor (o que bebe, a

quantidade que bebe, a frequência, a sensibilidade ao preço, por quem é que é influenciado, o impacto que as campanhas de Marketing), tal como conhecer e estudar variáveis demográficas, socioeconómicas e geográficas locais é decisivo, como defendem Azevedo (2011) e Leite (2012). Por isso é que a segmentação é muito importante para estes autores, na medida em que para eles as intenções de compra dos consumidores dependem do grau de associação efetuado entre as características do produto a as situações de consumo e, que estes preferem diferentes produtos ou marcas em diferentes situações.

Para Pereira, Moutinho e Moreira (2013) o Vinho do Porto só por si é um ícone do vinho português. Defende como Araújo, Moretto e Schmitt (2008) mas de forma mais pormenorizada, que as fusões ou alianças estratégicas de empresas vitivinícolas têm vantagens significativas para a exportação de vinho português. Dividindo tarefas, compromissos e recursos torna mais fácil para as duas empresas atingir metas e objetivos que individualmente não seriam capazes. Assim, podem tornar-se mais competitivas, combatendo limitações nacionais que muitas vezes se traduzem em volume de exportações e em preços escassos. Para estes autores quando existem alianças entre países de diferentes nacionalidades, cada uma ajuda a outra a explorar o mercado local, contendo ambas as empresas mais informação e oportunidades, constituindo mais uma vantagem competitiva. Defendem também estes autores que a diversidade de produtos e de zonas de comercialização nacional podem ser outra vantagem competitiva para a atração dos mercados exteriores, assim como a aceitação dos mesmos face a fixação de preços mais elevados.

Para Lopes (2005) a par destes últimos autores, defendem que dada a dimensão reduzida das cooperativas em Portugal, é preciso que haja cada vez mais exportações em conjunto, com duas ou mais empresas porque defende que o vinho português é comprovadamente de excelente qualidade. Defende igualmente, tal como a maioria dos autores, que a região do Douro por ter um clima único e uma localização geográfica e estratégica privilegiada, associado ao ícone Vinho do Porto, pode conter fatores decisivos para

exportar com sucesso, em comparação com outras zonas demarcadas no mundo. Afirma que Portugal tem tido mais sucesso com os vinhos que exporta com preços mais baixos e de baixa qualidade. Daí que estas sugestões possam ser um bom contributo.

Rebelo, Marques, Ferreira e Inhan (2013) consideram com relevo a importância fantástica da zona do Douro em Portugal e a designação internacional de Cluster. Defendem que o Douro é uma zona de reconhecida qualidade, sendo também a zona de proveniência do Vinho do Porto, e tendo vantagens como a geografia, o clima, as tradições milenares e o know how. No entanto, referem que se a legislação em Portugal se alterar, é possível fazer transformações quanto a uma maior inovação que possibilitaria aos produtores portugueses terem vantagens competitivas no modo como o vinho e a vinha são tratados. Sendo o Douro um Cluster, permite reduzir custos, mas também se se der continuidade ao modelo de inovação iniciado no início da década de 90, é possível que a região do Douro seja ainda mais competitiva.

Carvalho e Sequeira (2011) partilham de uma forma mais detalhada do que Azevedo (2011) que para ter sucesso nas transações internacionais na indústria do Vinho do Porto (que ainda ocupa uma grande fatia da quota de mercado nacional de vinho) é fundamental a opção por uma boa estratégia de distribuição. Isto porque nos dias de hoje há uma grande oferta, e, por sinal, uma grande concorrência. Para além disso, é necessário que as empresas produtoras e engarrafadoras de vinho tenham relações de grande proximidade e de grande harmonia com as empresas de distribuição, de modo a que o vinho chegue de forma visível e atrativa às prateleiras dos estabelecimentos comerciais. Assim, é possível escoar produtos, perder o menos tempo possível e praticar preços competitivos. Por norma, afirmam estes autores que quanto mais canais de distribuição, maior a probabilidade de ter mais sucesso nas vendas.

Da revisão feita até aqui constata-se uma valorização da zona vinhateira do Douro como um fator crítico de sucesso, associando-a ao Vinho do Porto.



A visão geral é que as características como o clima, a situação geográfica, a qualidade dos solos, as tradições milenares, o reconhecimento internacional, a qualidade dos vinhos, a experiência dos intervenientes na produção de vinho nesta zona e até a própria gastronomia associada ao vinho e ao turismo do Douro, constituem uma série de vantagens que podem ser decisivas para ter sucesso na venda de vinho português nos mercados internacionais.

Outro ponto referido é que conhecer as características dos países e dos mercados para onde se exporta se torna cada vez mais importante e indispensável, assim como conhecer os hábitos de consumo dos atuais clientes ou dos potenciais clientes internacionais também é muito importante.

Praticamente todos os autores reconhecem que produzir uma boa qualidade de vinho é indispensável, mas divergem na importância das relações comerciais geracionais entre as famílias produtoras e os compradores internacionais, assim como também poucos falam da vantagem de manter um relacionamento próximo com a distribuição.

Apenas Pereira, Moutinho e Moreira (2013) e Araújo, Moretto e Schmitt (2008) referem a importância da existência de fusões e uniões das empresas produtoras de vinho. Afirmam que sendo o mercado português quase todo constituído por empresas vitivinícolas de reduzidas dimensões, se torna importante haver duas ou mais empresas aliadas, para conseguirem ser competitivas nos mercados internacionais. Um dos autores chega mesmo a afirmar que dado o grande investimento das empresas produtoras de vinho, o acesso ao crédito e os apoios internacionais podem ser fatores decisivos para que os produtores e comerciantes de vinho português consigam chegar com sucesso aos mercados internacionais.

Só Azevedo (2011) defende que é decisivo que as empresas vitivinícolas se tornem visíveis através de uma presença continua em concursos e que se distingam através da atribuição de prémios. Isso permite manter a fidelidade e aderência contínua por parte dos importadores estrangeiros.

O rótulo e a embalagem também podem ter um forte contributo, assim como o tipo de comunicação imposta podem contribuir para que uma empresa vitivinícola se torne atraente no estrangeiro. Assim defendem Araújo, Moretto e Schmitt (2008) e Cádima e Santos (2012).

Veja-se a figura abaixo, onde se pode observar o rótulo dos vinhos Alfeu premiado no German Design Awards 2016. A existência deste tipo de prémios, e o reconhecimento internacional de rótulos de vinhos portugueses atesta a sua importância num marketing de sucesso no estrangeiro.



Apenas Rebelo, Marques, Ferreira e Inhan (2013) defendem que a tecnologia na produção que existe atualmente, e que se iniciou no Douro no início dos anos 90, é uma das razões pela qual o vinho português se tornou mais competitivo nos mercados internacionais. (Cádima e Santos, 2012; Araújo, Moretto e Schmitt, 2008; Azevedo, 2011; (Leite, 2012); (Martins e Brochado, 2009); (Brito, 1996); (Pereira, Moutinho e Moreira, 2013), (Lopes, 2005); (Rebelo, Marques, Ferreira e Inhan, 2013); (Carvalho e Sequeira, 2011).

A tabela nº 4 cruza os autores com os fatores críticos de sucesso que cada um defende para a exportação de vinho português.

Tabela nº 4 - Mais valias potenciadoras nas exportações de vinho português

|                           | Cádima | Araújo | Azevedo | Leite | Martins | Pereira | Lopes | Rebelo | Carvalho |
|---------------------------|--------|--------|---------|-------|---------|---------|-------|--------|----------|
| Marca                     |        | X      | X       | X     |         |         |       |        |          |
| Rótulo/embalagem          | X      | X      |         |       |         |         |       |        |          |
| Qualidade                 | X      | X      |         | X     | X       |         | X     |        |          |
| Tecnologia de produção    |        |        |         |       | X       |         |       | X      |          |
| Concursos/Prémios         |        |        | X       |       |         |         |       |        |          |
| Comunicação               |        |        |         |       | X       |         |       |        |          |
| Solo/Geografia            | X      |        | X       | X     | X       |         | X     | X      |          |
| Clima                     | X      |        |         |       |         |         |       | X      |          |
| Distribuição de qualidade |        |        | X       |       |         |         |       |        | X        |
| Região do Douro           |        | X      |         | X     |         |         | X     | X      |          |
| Região do Vinho do Porto  | X      | X      |         | X     |         | X       | X     | X      | X        |
| Conhecimento local        |        |        | X       | X     |         | X       |       |        |          |
| Gastronomia               |        |        |         | X     |         |         |       |        |          |
| Turismo                   |        |        |         | X     |         |         |       |        |          |
| Fusões e alianças         |        | X      |         |       |         | X       | X     |        |          |
| Preço                     |        | X      | X       |       | X       | X       | X     |        | X        |
| Diversidade de produtos   |        |        | X       |       |         | X       |       |        | X        |

Este capítulo teve como objetivo analisar uma sequência de autores e de dados, que se interligassem com argumentos válidos para construir uma base sólida de referências para compreender quais os melhores processos de Marketing e de comunicação para obter sucesso na venda de vinho nos mercados internacionais. Esta última tabela faz uma síntese de opiniões relativamente ao assunto em questão, podendo demonstrar quais os pontos que são mais convergentes entre os autores e, quais os pontos em que existe menos consenso entre eles.

A partir deste capítulo tivemos a oportunidade de investigar sobre variadíssimos pontos, como as leis no setor das bebidas alcoólicas, as tendências de consumo, como potenciar vendas, entender os processos de Marketing e de comunicação e analisar o negócio do vinho enquanto produto,

permitindo estes subtemas condensar informação relevante para formular um ponto de investigação concreto.

## **CAPÍTULO 2 – FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

### **2.1. PORQUÊ INVESTIGAR SOBRE A SOGRAPE?**

Completada a Revisão da Literatura, verificamos através da tabela de opiniões dos vários autores que existe matéria muito relevante para podermos investigar sobre um caso concreto de uma de várias empresas portuguesas exemplares, no que consta a exportação de vinho português. Um Estudo de Caso da maior empresa exportadora portuguesa é um grande desafio. O objetivo desta investigação é compreender porque esta empresa é um caso de sucesso e se destaca, entre outros pontos, através da exportação dos seus produtos. A forma de estar da Sogrape nos mercados nacionais e internacionais já lhe valeu vários prémios e reconhecimento nacional e internacional. O facto de a Sogrape ser uma empresa detentora de várias marcas nacionais e internacionais e, ao mesmo tempo representante de várias marcas internacionais, sendo em quase todas as operações é responsável pela plenitude das tarefas no âmbito logístico, torna a sua missão muito complexa, mas ao mesmo tempo, muito desafiante. Em Portugal, a Sogrape é a única empresa que acumula todos estes processos logísticos e executa-os de forma exemplar.

Se olharmos com atenção para o mercado, confirmamos que no sector vitivinícola existem muito poucas empresas em Portugal que, do ponto de vista Logístico tenham uma estrutura tão completa (Produtora, armazenadora, tratadora, engarrafadora e distribuidora), com tantas competências e com tanta eficácia como é o caso da Sogrape. Para além disso, é detentora e representante, não só de um vasto leque de categoria de produtos (vinho tinto, branco, verde, rosé, porto, madeira, colheita tardia, espumante, brandy, whisky, Martini), como também de muitas e prestigiadas marcas nas principais regiões do país (Ferreirinha, Quinta dos Carvalhais, Sandeman, Mateus Rosé, Offley, Grão Vasco, Trica Bolotas, Gazela, Cutty Sark, etc).

Deste modo, é possível seguir um caminho que permite à Sogrape ter a capacidade, não só destacar-se exemplarmente no mercado nacional, como também competir de forma brilhante nos mercados estrangeiros (Sogrape, 2016).

Para podermos compreender o sucesso da Sogrape, vamos em primeiro lugar caracterizar a empresa, traçando um quadro da sua história, produção, marcas e Marketing, para posteriormente utilizar o quadro para entender de que forma os fatores decisivos para a comercialização de vinho português nos mercados estrangeiros se aplica à Sogrape. Ou seja, o objetivo é confirmar através de exemplos, porque é que a Sogrape tem tanto sucesso e, porque é que é a atual empresa portuguesa comercializadora de vinhos que mais exporta.

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

### **3.1 ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso, apesar da sua particularidade metodológica e concentração do alvo de estudo, aborda fenómenos inseridos num contexto de vida real, por exemplo, um evento, grupo, indivíduo ou instituição, permitindo uma investigação que preserva as características holísticas e significativas do objeto de estudo (Yin, 2009). Desde que tomados certos cuidados metodológicos e devidamente compreendidos os objetivos do estudo de caso, evitando generalizações abusivas, a informação retirada pode ser de grande relevância para a área de estudo.

Pretende-se realizar um estudo de caso singular tendo como base a Sogrape enquanto exportador de vinho. O estudo de caso singular (Coollican, 2009) permite abordar fenómenos únicos e agregar informação que pode eventualmente, com o acrescentar de outros casos, dar azo a hipóteses e teorias sobre os fenómenos em estudo. Embora o estudo de caso não permita, por si mesmo, generalizações, pode trazer um *insight* sobre o caso em estudo, numa abordagem mais profunda e multifacetada do que num estudo de hipóteses.

O estudo de caso tem problemas claro de fiabilidade e validade. Não sendo passíveis de resolução, podem ser atenuados através do recurso a triangulação da informação e a utilização de diferentes métodos de recolha de dados (Coollican, 2009).

### **3.2 PROCEDIMENTO**

Para analisar a Sogrape e a sua atividade e estratégia enquanto exportadora de produtos vitivinícolas recorreu-se a várias fontes de informação. Partindo de um quadro de análise baseado na literatura especializada, recolheu-se, junto de diferentes fontes a informação que

permitisse a aplicação desse quadro ao caso específico da Sogrape. Assim, além dos dados oficiais apresentados pela Sogrape nas suas diversas plataformas de informação, recorreu-se a relatórios de entidades nacionais e internacionais, artigos académicos, entrevistas dadas por figuras de relevo da Sogrape à comunicação social, dados de instituições internacionais como, por exemplo, a associação mundial de escritores e jornalistas de vinhos e licores, e outras fontes. Através do cruzamento destes dados, e tendo em conta a revisão da literatura e as mais valias identificadas para a exportação de vinhos portugueses, procurou-se compreender as causas do sucesso internacional da Sogrape e de que forma se pode extrapolar destas, conhecimento relevante aplicável no futuro. O procedimento partiu, pois, do geral e teórico (como definido no quadro de análise) para o caso específico da Sogrape, de cuja análise se retiraram inferências passíveis de aplicação a outras realidades, levando de volta a discussão a um plano mais teórico.

Para combater os problemas de fiabilidade e validade de um estudo de caso, recorreu-se a uma triangulação de teorias, fontes e materiais sujeitos a análise (Coolican, 2009). Apesar da subjetividade na seleção e análise dos materiais recolhidos e estudados, procurou-se, como já referido, a sua diversidade. A análise foi realizada pois, com base em diferente tipo de materiais: dados estatísticos, juízos qualitativos e quantitativos de peritos e instituições, elementos textuais de comunicação da Sogrape, elementos não textuais (por exemplo, tipo de rótulos ou design das garrafas), e outros.



## **CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo vamos apresentar os resultados do estudo da empresa Sogrape enquanto maior exportador português no setor dos vinhos, tendo em perspectiva uma visão marketeer. Para esse efeito, será realizado um retrato da Sogrape com o objetivo de contextualizar as suas atividades enquanto empresa exportadora e, através de diversas fontes, analisar as estratégias de marketing utilizadas, recorrendo a várias fontes (Institucionais, materiais promocionais, análises de organismos internacionais, etc), para, inspirados no enquadramento teórico, incluindo o quadro das mais-valias, discutir os dados obtidos.

### **4.1 RETRATO DA SOGRAPE ENQUANTO EXPORTADOR DE SUCESSO**

#### **4.1.1 A História da Sogrape**

A Sogrape Vinhos surgiu através de um grupo de amigos que, perante o difícil ambiente político e económico de 1942 tomaram a decisão de desafiar o talento de um visionário para criar e desenvolver uma empresa de vinhos diferente, inovadora e capaz de divulgar e impor os vinhos portugueses no mercado mundial. Nasce assim, a Sociedade Comercial dos Vinhos de Mesa de Portugal, designada hoje por Sogrape Vinhos S.A. (Créditos e Finanças, 2014).

Foi através da visão, carácter e personalidade de Fernando Van Zeller Guedes que se traçou um rumo ganhador para um projecto que muitos consideravam um fiasco. Devido à grande capacidade de observação a longo prazo deste fundador da Sogrape, resultou a criação da primeira marca portuguesa de vinhos global (Mateus Rosé), em que o sucesso comercial em mais de 120 países serviu de alavanca decisiva para o crescimento e afirmação em termos de liderança que a Empresa ainda hoje mantém (Sogrape, 2016).

Os anos 60 ficam marcados pela compra da Quinta de Cavernelho, em Vila Real, onde dois anos mais tarde começou a funcionar o primeiro centro de vinificação da Sogrape, com capacidade para nove milhões de litros. Nos anos seguintes surgem as modernas instalações de Avintes, com capacidade para dezanove milhões de litros. Nos anos setenta, a Sogrape instalou-se também na zona da Bairrada, em Anadia, conseguindo assim diversificar geograficamente estes importantes recursos. (Créditos e Finanças, 2014).

Pelo facto de ser uma empresa com gestores ambiciosos e abertos à inovação, com ambição de fazer diferente, respeitando os valores da tradição, da ética e da responsabilidade, marcaram um ADN de uma empresa que tem tido a sabedoria de preservar a visão do fundador e adaptá-la à mudança dos tempos (Sogrape, 2016).

Conduzida hoje pela terceira geração da família fundadora, a Sogrape Vinhos cumpre à risca o objetivo a que se propôs desde a primeira hora, que era de dar ao mundo a conhecer os vinhos portugueses de qualidade, através da aposta forte em marcas de volume capazes de satisfazer as necessidades dos diferentes segmentos do mercado (Sogrape, 2016).

A verdadeira dimensão da Sogrape dos dias de hoje exprime-se com o peso do seu vasto portfólio, desde logo sobressaindo as duas grandes marcas mundiais (Mateus Rosé e Sandeman), para além dos prestigiados vinhos Porto Ferreira e Offley, a que se acrescentam as marcas especialistas de renome que representam as principais denominações de origem, começando pelo mais famoso vinho de mesa português (Barca Velha) que pertence à Casa Ferreirinha (Douro), a Quinta dos Carvalhais (Dão), Herdade do Peso (Alentejo), os Vinhos Verdes da Quinta de Azevedo e Gazela e, no multi-regional, o Grão-Vasco (Simões, 2010).

A Sogrape teve a sabedoria de saber crescer gradualmente e afirmar-se no mercado de vinhos interno e externo. Hoje, tem em sua posse mais de 1200 hectares de vinha nas principais zonas vitivinícolas de Portugal, bem como na argentina, Chile e Nova Zelândia. É também detentor de quinze centros de vinificação e, de nove linhas de engarrafamento, para além de ter

a capacidade de apostar num conjunto de vinhos capazes de satisfazer os diferentes segmentos do mercado. (Créditos e Finanças, 2014).

#### **4.1.2 Logística da Sogrape**

Através da Direcção de Planeamento e Logística da Sogrape existe um modelo baseado num plano integrado, com vista a gerir a oferta e a procura. Tudo é realizado internamente e repartido em três áreas distintas. A área do Planeamento e Controlo que regista a informação de toda a actividade através do sistema SAP, a área do Customer Service que tem como função receber todas as encomendas e fazer a gestão de contratos e, finalmente a área de logística propriamente dita, que inclui a expedição e distribuição, a gestão de armazéns, os transportes, os meios e os equipamentos. Esta Direcção é constituída por cerca de 60 pessoas.

Em Portugal existem dois centros de engarrafamento. Em Avintes (V.N. Gaia) que se dedica aos vinhos de mesa, funcionando também como armazém central e entreposto comercial. O outro centro de engarrafamento situa-se na zona histórica de Gaia e dedica-se apenas ao vinho do Porto. Nos dois centros, ambos têm um armazém de entrada onde se depositam as matérias-primas secas e subsidiárias, um armazém de garrafeira onde estagiam os produtos de garrafeira e, um armazém com os produtos acabados.

De Avintes para todo o mercado português é efectuado o picking (separação e preparação de pedidos para serem recolhidos em armazém) e uma preparação das encomendas pela Sogrape recorrendo a uma frota subcontratada que se dedica às várias zonas de Portugal. Em algumas operações, a Sogrape recorre a operadores logísticos. Um dos exemplos são algumas acções promocionais e campanhas pontuais.

Os *leads times* (o tempo entre a encomenda e a entrega) são curtos, tendo os produtos desde o ato de encomenda até à entrega final que cumprir no máximo 48h, enfrentando uma tendência de aumento de diversidade de

produtos por entrega, assim como também o aumento da frequência de entregas. Só nas lojas do Continente, em termos gerais, executam-se entregas diárias. Em Portugal, o nível de serviço é de 98% (Sogrape, 2013).

#### **4.1.3 Canais e Circuitos de Distribuição**

Em Portugal é a Sogrape que executa em exclusivo a tarefa de distribuição. Dentro dos canais de distribuição da Sogrape (distribuição no mercado interno ou distribuição secundária) existe uma variedade muito acentuada. Só em Portugal existem perto de 250 clientes. Dentro do canal grossista podemos destacar os tradicionais Cash&Carries. No canal retalhista existe um mundo vasto. Desde os centros de visita das caves de Vinho do Porto sempre associadas às marcas da Sogrape, aos supermercados, hipermercados, operadores especiais e garrafeiras, onde muitos distribuem para o canal Horeca e desempenham um papel decisivo no que consta a publicidade e imagem de marca.

A Sogrape tem na sua posse cerca de 2200 SKU (Stock Keeping Unit) activos. Para além das marcas próprias, a Sogrape distribui também marcas representadas. Os exemplos são a Cutty Sark, Glenrothes, Royalty Vodka e Cordoni e, produtos de origem das produtoras internacionais da Sogrape vindos da Argentina, Chile, Nova Zelândia que são importados e distribuídos em Portugal. Existem cerca de 90 SKU de marcas representadas pela Sogrape (Sogrape, 2016).

O movimento transaccional da Sogrape que passa pelos vários canais de distribuição assume vários circuitos. A Sogrape utiliza circuitos curtos, que são os que apenas constituem o retalhista como intermediário entre o produtor e o consumidor (Produtor-Retalhista-Consumidor). Utiliza também circuitos longos, em que o grossista também é incluído no processo de distribuição (Produtor-Grossista-Retalhista-Consumidor). Finalmente, utiliza apenas um circuito conhecido como ultra-curto ou direto em que se pratica uma venda diretamente da Sogrape para o consumidor final (Rousseau,

2008). É através do Clube 1500 que se materializa este circuito, em que os sócios e representantes da Sogrape recebem o produto à porta de casa, constituindo em simultâneo uma distribuição capilar e uma venda direta.

#### **4.1.4 Internacionalização**

Desde os anos 1940 que a Sogrape exporta os seus vinhos. Foi com a filosofia de tornar os vinhos portugueses conhecidos no estrangeiro que os fundadores desta empresa se basearam aquando da sua criação. A missão do Grupo Sogrape tem como pergaminhos: “Ser uma empresa de vinhos de qualidade de cariz familiar e presença internacional, reconhecida pela sua excelência e focada no desenvolvimento de marcas premium portuguesas”. Relativamente à sua presença no mundo, no que diz respeito ao volume total de vendas, a Sogrape conta hoje com 12% nos EUA (mercado com maior peso internacional), seguidos da Espanha, Reino Unido e Bélgica (cada um com 7%). No entanto o mercado doméstico continua a ser o mercado com maior peso (20%).

A nível internacional (distribuição primária), a Sogrape contou desde sempre com várias empresas locais representantes das suas marcas, fora do grupo Sogrape, para colaborar com as tarefas de distribuição dos seus produtos. Mas, sensivelmente em meados dos anos 90 que esta função se foi alterando. Primeiro, começou por se associar à grande empresa distribuidora internacional britânica Stevens Garnier que é representante de praticamente todo o portfólio da Sogrape há mais de 20 anos.

Depois, em 2000 adquiriu a Evaton USA, empresa responsável pela distribuição dos produtos da Sogrape nos EUA, onde se tem verificado um aumento progressivo da procura interna e onde se tem expandido, representando também marcas de produtos na América do Sul e Nova Zelândia.

Em 2008 foi criada a Sogrape Asia Pacific onde tem sede em Hong Kong e um escritório em Shanghai. Esta empresa faz distribuição de vários

produtos do portfólio da Sogrape na região Ásia-Pacífico, onde actua de um modo muito enraizado com os canais de distribuição local. A Sogrape Brasil Ltda fixou-se no Brasil com o principal propósito de fazer uma distribuição com muita qualidade para satisfazer os consumidores brasileiros (mercado brasileiro ocupa 70% do volume de negócios) onde comercializa produtos da Sogrape Portugal, Finca Flichman (Argentina) e Los Boldos (Chile) também pertencentes ao Grupo Sogrape. A Vinus-Angola tem como principal objectivo fazer desenvolver as marcas relevantes de bebidas no mercado angolano, através de um serviço de alta qualidade aos seus clientes e fornecedores e, fazer alargar a sua distribuição das suas marcas, do ponto de vista geográfico e de canais. Por fim, a Sogrape Portugal que faz a distribuição doméstica e a distribuição europeia e tem como missão continuar a ser a maior e melhor empresa de distribuição a nível nacional, reconhecida pelos seus produtos e serviços de excelência. Actua desde 1990 em Portugal (Peng, 2014).

Hoje, o Grupo Sogrape assegura em plenitude a distribuição dos seus produtos a nível mundial, apesar de ter vários representantes da marca espalhados pelo mundo, alterando por completo o paradigma com que se confrontava cerca de 20 anos antes.

Fora de Portugal a Sogrape tem um prazo de entrega de três semanas e o nível de serviço é de 97%. O transporte na esmagadora maioria fica a cargo dos clientes, existe uma colaboração para que a obtenção dos produtos se faça com o melhor custo de transporte. O transporte rodoviário constitui 27%, o marítimo 40% e as grupagens 33%, principalmente com recurso aos transportes rodoviários (Costa, 2011).

#### **4.1.5 Produtos Estrela (caso Mateus Rosé)**

Através da aspiração de dar a conhecer ao mundo os vinhos portugueses, a Sogrape surgiu com um posicionamento impar para o mercado dos vinhos da época (anos 1940), através de uma visão de futuro, tendo como base a qualidade dos vinhos a introduzir no mercado, o peso da

importância da novidade das marcas e a aparência dos seus vinhos. Um dos exemplos mais evidentes de Fernando van Zeller Guedes (Fundador principal da Sogrape) que espelha toda a sua visão de longo prazo, foi a criação da garrafa arredondada de Mateus, baseada no cantil dos soldados da I Guerra Mundial, sendo um dos exemplos evidentes da sua audácia (Enoteca, 2015).

Foi em 1944 que a Sogrape conseguiu descobrir o primeiro agente distribuidor de vinhos da Sogrape fora de Portugal. Começou a sua internacionalização no Brasil onde conseguiu ter um sucesso significativo. Por essa altura, a Sogrape começou também a apostar na comercialização dos seus vinhos nas colónias portuguesas, mas o grande triunfo da marca Mateus Rosé só se dá na segunda metade da década de 1950, em Inglaterra. Esta, foi mais uma decisão certa de Fernando van Zeller Guedes, ao afirmar que se conseguisse “conquistar” o gosto inglês (sendo para ele a montra do mundo), conquistava também o mercado internacional. A partir deste momento a Sogrape conseguiu, não só atingir uma visibilidade muito considerável para esta marca no mundo, como também aumentar a visibilidade e as vendas dos produtos em geral a nível mundial (Enoteca, 2015).

Hoje, a Sogrape exporta esta marca para mais de 120 países e vários milhões de garrafas. Sobre a marca Mateus Rosé é de realçar o contributo que a mesma dá à empresa e a Portugal, ao facilitar a “abertura” de portas às restantes marcas da Sogrape, sendo a marca portuguesa mais famosa e mais vendida no mundo, ainda, nos dias de hoje. (Bento, 2012). Esta marca é de tal maneira influente no Grupo Sogrape que representa 30% do volume de negócios do mesmo, e consegue manter uma extraordinária performance de notoriedade e de rentabilidade há mais de 70 anos.

## **4.2 ANÁLISE AO QUADRO DAS MAIS VALIAS POTENCIADORAS NAS EXPORTAÇÕES DE VINHO PORTUGUÊS NA PERSPETIVA DA SOGRAPE**

### **4.2.1 A Marca, O Rótulo e a Embalagem**

Através da análise do quadro referenciado, é possível identificar vários aspetos que permitem desenvolver um Estudo de Caso sobre a empresa Sogrape. Começando pela Marca, podemos verificar que apenas Araújo, Azevedo e Leite atribuem a esta variável uma importância decisiva, centrando a ideia de marca, como a marca Portugal através dos exemplos do Vinho do Porto e da Região do Douro. É também através da Marca Sogrape que a mesma atua estrategicamente nos mercados nacionais e internacionais, tendo conseguido através da sua perseverança alcançar uma dimensão nacional enquanto marca. A construção desta Marca, assim como a manutenção da mesma, traduz-se em várias décadas de consistência qualitativa que possibilitam à Sogrape ter a visibilidade de hoje. Construir uma marca e transformá-la na maior referência nacional, bem como uma das maiores referências internacionais, só é possível através de um planeamento perfeito, de uma enorme qualidade dos produtos comercializados e de uma gestão de nível superior (Simões, 2010).

A Sogrape enquanto empresa produtora de vinhos, afirma-se como a proprietária da marca (Mateus Rosé) com maior notoriedade em Portugal e no mundo, representando 30% do seu volume de negócios. Afirma-se igualmente como um grande operador internacional de vinhos, sendo o Grupo constituído pela holding Sogrape Investimentos que contém 19 subsidiárias que têm como atividades principais, a produção e a comercialização de uma gama muito vasta de marcas e produtos. São igualmente representantes de várias marcas de outros produtos com forte notoriedade (aguardentes, licores, whiskies e cervejas), assumindo-se como uma empresa de vinhos de qualidade de carácter familiar e de presença internacional, reconhecida pela sua excelência, e concentrada no desenvolvimento de marcas *premium* portuguesas. (Simões, 2010).



A Sogrape enquadra o seu negócio enquanto marca, em três grandes blocos. O vinho do Porto, a marca Mateus Rosé e os vinhos DOC nacionais.

Quanto ao vinho do Porto, a Sogrape assume-se como uma empresa marquista, ou seja, encara este ponto baseada naquilo que as marcas de Porto deste grupo representam, onde a marca Sandeman ocupa o lugar com maior relevo. Os mercados que mais se têm apostado em comunicação são os mercados da Bélgica, França e EUA.

Quanto ao Mateus Rosé, já se fizeram vários estudos no mercado inglês onde se encontraram várias vantagens competitivas no que consta o segmento de rosés, sendo esta marca jovem e diferente. O facto da Sogrape ser detentora da Marca mais popular do mundo, faz com que a própria queira ser especialista em rosés e, tirar ainda maior partido do que a Mateus representa hoje.

Quanto aos vinhos nacionais gerados nas várias zonas, a concorrência é maior do que os dois primeiros. Por isso se tem desenvolvido um trabalho difícil que passa pela diferenciação dos produtos, pela produção de vinhos diferentes do restante mercado, apostando praticamente só em castas nacionais. É um caminho em que se estima que os resultados tenham expressão a médio/longo prazo e que obriga a dispensar muita persistência, bem como a busca dos canais adequados e um trabalho árduo de relações públicas e imagem (Vinhas e Vinhos, 2006).

A embalagem/Rótulo fazem parte do produto, no que diz respeito ao marketing-mix, executando um papel decisivo de notoriedade de uma marca. Araújo, Moretto e Schmitt são os três autores que dão relevância à influência de que um rótulo e uma embalagem podem ter para criar uma boa visibilidade nos mercados internacionais. A Sogrape é um exemplo de criatividade e de boa apresentação relativamente ao *packaging*, ou seja, as marcas da Sogrape destacam-se muitas vezes pelos rótulos, outras vezes pela originalidade do produto ou da embalagem. Bom exemplo disso é o Mateus Rosé, derivado do formato da garrafa e pelo facto do produto rosé ser uma modalidade pouco frequente no mercado do vinho (Vinhas e Vinhos, 2006).

#### **4.2.2 A Qualidade e a Tecnologia de produção**

A Qualidade, bem como a Tecnologia de Produção são uns dos pontos mais importantes, segundo a tabela de opiniões de autores. A Sogrape destaca-se também através da qualidade que lhe é reconhecida, dentro e fora de portas. Uma das formas de reconhecer qualidade é a capacidade que a Sogrape tem, de ano para ano, em manter os níveis de exigência na produção dos seus vinhos, tendo a competência de os fabricar sem grandes alterações, tanto na constituição, como nos seus atributos. Ou seja, as características dos vinhos poucas alterações têm ao longo dos anos. Devido a Sogrape ter vinhas próprias e de trabalhar com enólogos com reconhecimento comprovado, permite-lhe acompanhar o processo vitivinícola e de transformação, através dos melhores profissionais e dos melhores métodos, características essas que são públicas no mundo dos vinhos (Revista de Vinhos, 2015).

Outra das razões pelo facto de existir um forte reconhecimento de qualidade à Sogrape é porque a mesma tem desenvolvido um Sistema de Qualidade que abrange toda a empresa, cumprindo altíssimos padrões de rigor, principalmente requisitados para o setor agroalimentar. A Sogrape está certificada pela norma ISSO 9001:2000 \_ Sistema de Gestão de Qualidade, assim como também está certificada pelos rigorosos referenciais BRC – British Retail Consortium – referencial global para a segurança alimentar e, IFS - International Food Standard - referencial para produtos alimentares de marca de retalhistas e grossistas e também pela norma ISO14001:2004 - Sistema de Gestão Ambiental. Obedece também aos regulamentos CE nºs 178/2002 - Princípios e normas gerais da legislação alimentar e 852/2004 - Higiene nos géneros alimentícios (HACCP). A tecnologia de produção está mais uma vez, envolvida nestas situações.

O Sistema de Qualidade da Sogrape Vinhos é um instrumento estratégico para o progresso dos processos que estão em permanente aperfeiçoamento e inovação, tirando proveito de meios técnicos elevados e de

recursos humanos bastante qualificados. Todas as operações de controlo de qualidade são aplicadas em todas as fases do sistema produtivo, desde a apanha das uvas, até ao processo de vinificação e de engarrafamento. De realçar, que a Sogrape dá especial ênfase à informação e aos esclarecimentos rigorosos das comunidades de clientes e consumidores sobre as características dos produtos.

Voltando à Tecnologia de Produção, a Sogrape tem como pilar a experimentação que tem como metas definir, gerir e executar projetos sistemáticos de investigação e desenvolvimento através de (observações, estudos, ensaios, testes, análises, comparações, protótipos, etc.), com a ideia de criar conhecimentos à empresa que não existem no domínio público, gerando assim uma vantagem competitiva em relação ao restante mercado (Sogrape, 2013).

O departamento de viticultura da Sogrape serve como um grande contributo para que os níveis de qualidade de produção sejam muito elevados. A Sogrape é, na qualidade de produtor, uma das empresas que mais investe em investigação e desenvolvimento no mundo, principalmente na área de viticultura. Este departamento liderado por João Vasconcellos Porto serve para acompanhar a evolução das videiras e dos solos onde as mesmas se inserem, tomando estas, decisões como aproveitar bem as reservas de água no solo, aproveitar bem o sol e o calor, manter um equilíbrio vegetativo, prevenindo uma possível deterioração ou desidratação da vinha.

Estes princípios de gestão e de viticultura permanente nas mais de uma dezena de quintas da Sogrape é sustentada, simultaneamente por um acompanhamento diário da evolução meteorológica através de 20 estações automáticas localizadas nas zonas das videiras. Tem a capacidade de prever as variações climáticas anuais (através da medição da humidade relativa, da temperatura do ar, o vento, a precipitação e a radiação solar) calculando índices que permitem acompanhar o ciclo anual da cultura da videira e, medir as variações de ano para ano, do clima das respetivas regiões. O registo e os cálculos em permanência, destes dados e índices, têm a capacidade de

expressar cenários em grande detalhe daquilo que se está a passar com o clima nas regiões vitivinícolas portuguesas, identificando as ameaças e oportunidades, trilhando estratégias para adaptar a cultura à evolução do clima. Este departamento é um forte contributo para decisões estratégicas de gestão no terreno (Revista de Vinhos, 2015).

#### **4.2.3. Os concursos, os prémios e a comunicação**

Os concursos e os prémios são outros elementos do quadro de autores em que apenas um lhes dá singular importância. A Sogrape é a empresa que mais prémios conquistou em concursos e atribuições no campo dos vinhos, inclusive foi considerada como a melhor produtora vitivinícola a nível mundial de 2015 pela Associação Mundial de Críticos e Jornalistas de Vinhos e Bebidas Espirituosas (*World Association of Writers and Journalists of Wines and Spirits* [WAWWJ]). Esta associação todos os anos faz a escolha das 100 melhores produtoras de vinhos do mundo, tendo critérios de análise muito rigorosos, avaliando também os prémios ganhos por cada produtor num conjunto de concursos internacionais realizados ao longo do ano. A participação da Sogrape Vinhos em vários concursos avaliados atribuiu-lhe 146 prémios, somando um total de mais de 3.000 pontos deliberados de acordo com a importância das medalhas em causa, dando-lhe o primeiro lugar. Nesse ano, no ranking de 100, a empresa portuguesa com a segunda melhor posição foi a Symington, na décima primeira posição. Em 2016 a Sogrape repetiu o primeiro lugar do ranking, com 206 prémios e cerca de 4400 pontos, mas desta feita o segundo lugar pertenceu também a uma companhia portuguesa, a Casa Santos Lima Companhia das Vinhas S.A., com 138 prémios, mas uma pontuação de cerca de 2600 pontos, quase metade da Sogrape. O domínio da Sogrape é também observável no juízo da WAWWJ quanto a vinhos individuais. No ranking dos 100 melhores vinhos do mundo publicado em 2016, a Sogrape é a companhia Portuguesa com o vinho melhor cotado (Sandeman Porto Tawny 40 anos em 6ª lugar) e com mais cinco vinhos no top (na 48ª, 60ª, 63ª, 83ª e 86ª posição). Por contraste, a

Casa C. da Silva, a segunda companhia portuguesa com mais vinhos neste ranking, tem apenas três, na 17<sup>a</sup>, 21<sup>a</sup> e 30<sup>a</sup> posição (WAWWJ, 2016).

A Comunicação, sendo um dos quatro importantes p's do Marketing, é também outro ponto que apenas Martins sublinha a sua importância como contributo para a melhoria de uma performance no âmbito da exportação dos vinhos portugueses. A Sogrape é exímia no que consta a esta tarefa, que é saber comunicar as suas ideias e os seus produtos. Através do site é possível vislumbrar uma descrição pormenorizada sobre as suas marcas, regiões e produtos, bem como informações sobre a história, a forma como a empresa se organiza, os seus valores, os países onde atua, os critérios de qualidade. O site tem igualmente informações sobre os recursos humanos, sobre a forma como a Sogrape se empenha nas investigações e ainda, informação sobre o seu próprio relatório de contas.

A Sogrape comunica também através do seu posicionamento que é afirmar-se como um grande operador internacional de vinhos, com uma larga gama de produtos, passando com frequência a mensagem de que tem como principais atividades, produzir e comercializar vinhos. Posiciona-se também como o grupo detentor da marca com maior visibilidade em Portugal e no mundo que é o Mateus Rosé. A segmentação que a Sogrape faz segue critérios claros em cada marca, existindo igualmente segmentação entre as próprias marcas (umas marcas têm mais peso do que outras dentro da Sogrape). Algumas marcas como a Ferreirinha, a segmentação é feita através de diferentes designações ou nomes que a empresa dá aos vinhos (Esteva, Papa Figos, Vinha Grande, Callabriga, Quinta da Leda, Reserva Especial, Barca Velha). Outras marcas como a Quinta dos Carvalhais, o nome mantém-se, apenas mudam as cores dos rótulos e, as designações podem ser (Colheita, Reserva, Especial, Único, ou então, a designação de monocasta Verdelho, Encruzado, Tinta Roriz, Touriga Nacional, Jaen). Tem outras marcas como a Herdade do Peso que apresenta um misto das primeiras, que é modificar os nomes dos vinhos e, em simultâneo, designar os vinhos como apenas Branco ou Tinto ou Rosé, Colheita ou Reserva (Vinha do Monte Tinto, Trinca Bolotas Tinto, Herdade do Peso Colheita/Reserva). Este modelo, tanto

de posicionamento, como de segmentação tem resultado em pleno com os clientes fora de portas (Sogrape, 2016) (Simões, 2010).

A Sogrape comunica pelos mais diversos canais de comunicação, como os jornais, revistas, outdoors, site. Mas também através de centenas de artigos que dispõe aos seus parceiros de distribuição mais próximos (sacacolas, aventais, polos, posters, copos, móveis, máquinas de refrigeração, frapés, etc). Fora de Portugal, os próprios funcionários da Sogrape executam estas mesmas tarefas de comunicação da marca, trabalhando também através de representantes locais (Sogrape, 2013).

A Sogrape sempre teve presente na sua estratégia enquanto marca, apostar em publicidade, utilizando-a sempre como um elemento complementar da sua própria gestão. Um dos exemplos de aposta em comunicação nos mercados internacionais foi um investimento que a Sogrape fez em maio de 2004 no Reino Unido, através de uma campanha publicitária que se intitulou como Drink Pink, somando a quantia de 2,5 milhões de euros, posicionando a marca nos três maiores anunciantes de vinho britânico. Um dos objetivos desta ação foi dar a conhecer a este público-alvo a renovação da embalagem do Mateus Rosé que é a marca mais conhecida e a mais vendida da Sogrape, bem como reforçar o reconhecimento da marca Mateus Rosé e o próprio segmento dos vinhos Rosé, valorizando a sua essência que é a juventude e a frescura, fazendo apelo à prova e aos seus valores de bem-estar e convívio. A Mateus Rosé é ainda hoje um trunfo que a Sogrape utiliza para tornar os vinhos das outras marcas mais notórias, utilizando-a como uma porta aberta em função dos mesmos (Jornal de Negócios, 2004).

#### **4.2.4 O Solo, a Geografia e o Clima**

O solo e a geografia são elementos valorizados por vários autores, ou seja, no ponto de vista dos mesmos, a localização e a essência agrícola de cada vinho são decisivas para que os produtores portugueses tenham êxito no momento em que exportam.

A Sogrape tendo como exercício das suas funções, produzir através de vinhas próprias em todos os seus territórios de produção, tanto nacionais como internacionais, tem tido a capacidade de selecionar as regiões e os respetivos solos para trabalhar, de modo a que a qualidade de produção e a notoriedade das marcas sobressaíam de forma positiva. A seleção que a Sogrape fez em relação às suas zonas de atuação domésticas são opções já de longa data, estando presente nos principais DOC (Denominação de Origem Controlada) já há várias décadas. O trabalho agrícola é feito através de viticultores experientes que tiram um proveito de elevada dimensão no cultivo das uvas, bem como também têm ao seu dispor uma equipa de enólogos igualmente experimentados.

Nos países fora de Portugal onde a Sogrape atua, os critérios e as equipas de viticultores e de enólogos têm igualmente as mesmas competências que existem dentro de território nacional, sendo a escolha dos solos e da geografia decisivos, tanto num plano doméstico, como num plano externo. Ao longo de mais de 70 anos de história, a escolha de territórios estratégicos tem sido uma mais-valia para o êxito da Sogrape. A influência destes fatores tem sido determinante para que o ritmo das exportações da Sogrape se mantenha como empresa líder, justificando as já longas relações comerciais com mais de 120 países (Simões, 2010).

Em 2009 a Sogrape, sendo uma empresa vanguardista, foi a primeira do setor vitivinícola a investir numa ação que foi apelidada de “Operação Polinizadora”. Esta iniciativa visou promover a biodiversidade nas vinhas, por meio de um aumento de polinizadores, tendo como contributo a melhoria do ambiente e da sociedade. Foi através da plantação na Quinta do Seixo, de tomilho, rosmaninho e alecrim que são bons exemplos de plantas silvestres autóctones do Douro, que se cumpriu o objetivo de aumentar a biodiversidade no que diz respeito às espécies polinizadoras, tais como as abelhas selvagens, as borboletas e outro tipo de insetos polinizadores. Estas medidas beneficiaram claramente o ambiente, reintroduzindo por sua vez, a fauna e a flora autóctones do Douro e o conhecimento das mesmas. O mais importante para o setor vitivinícola é que estas ações permitiram também aumentar a

consistência das produções em quantidade e qualidade. Um dos exemplos é que perante uma grande densidade de plantações, é previsível uma maior quantidade de raízes e, por sua vez, que a absorção da água mantenha os solos mais húmidos, atuando como um todo, contribuindo objetivamente para a diminuição da possibilidade de erosão. Este exemplo é paradigmático relativamente à maneira de estar da Sogrape, tanto na forma como atua para maximizar a sua produção e a sua qualidade dos produtos, bem como atua na relativamente à proteção do ambiente (Instituto da Vinha e do Vinho, 2009).

O clima é um dos elementos do quadro das mais-valias, em que apenas dois dos autores o valorizam. Associa-se sempre a outros elementos como o solo e a geografia, dado que o clima tem uma forte influência, tanto na constituição dos solos, como na sua própria essência geográfica. O clima é um ponto muito valorizado pela Sogrape, optando a mesma por manter uma grande diversidade de zonas vitivinícolas, todas elas distintas umas das outras. A diferença de estilos de vinhos que os diversos climas proporcionam aos clientes da Sogrape, dão a esta empresa uma capacidade competitiva muito elevada perante os restantes players do mercado vinícola. Manter um estilo eclético é um dos critérios que a Sogrape tem no seu ADN (Sogrape,2016).

#### **4.2.5 A Distribuição**

Relativamente à Distribuição, mais uma vez, apenas dois autores dão ênfase a este ponto. Depois de completada a produção, a missão da Distribuição de qualquer empresa é decisiva, no sentido em que todas as organizações têm que ter uma lógica de comercialização que se materialize com o máximo de eficácia.

Ora, é a Sogrape que assegura na totalidade a sua própria distribuição. Na Europa e dentro de território nacional é a Sogrape Portugal quem distribui os seus produtos. Fora da Europa, a Sogrape criou várias empresas dentro do grupo que cumprem com essa tarefa. Ter distribuição própria potencia



várias vantagens como um maior controlo de custos com a Distribuição, controlo nos critérios de segmentação, maior rigor nos prazos de entrega, independência. Este perfil facilita e potencia uma enorme capacidade à Sogrape, enquanto empresa exportadora, criando uma enorme visibilidade nos mercados estrangeiros. As empresas subsidiárias que a Sogrape criou em todo o mundo para expandir os seus produtos, são um suporte decisivo em termos de gestão da distribuição, sendo igualmente decisivo o investimento na gestão de informação e de dados, bem como o investimento de equipamento e programas informáticos que a Sogrape criou nos anos 2000, sem que para isso tivesse havido um aumento de custos (Simões, 2010).

#### **4.2.6 A Região do Douro, a Região do Vinho do Porto e as Tradições**

A Região do Douro e a Região do Vinho do Porto são outros elementos do quadro de autores que são indiscutivelmente indissociáveis, pela razão simples de que os vinhos do Porto são produzidos dentro da região do Douro. Quando se fala no Douro, esta questão, referida no último quadro, reúne algum consenso entre o leque de autores. Mas quando se fala no elemento Vinho do Porto, este consenso é ainda mais alargado.

A origem da Sogrape é justamente no coração da região do Douro, que é a região vinícola mais emblemática de Portugal e uma das regiões mais conhecidas do mundo. É por isso, a zona onde a Sogrape tem a sua maior aposta enquanto produtor. É detentora de sete quintas (Quinta do Seixo, Quinta do Porto, Quinta do Caêdo, Quinta do Vau, Quinta da Leda, Quinta do Sairrão e Quinta da Granja) onde produz vinhos de mesa e Vinhos do Porto. Os vinhos que são produzidos nestas quintas têm um enorme peso, tanto na qualidade que os seus próprios vinhos oferecem, como na quantidade que permite servir o mercado doméstico e exportar em quantidades competitivas. Sendo a região demarcada mais antiga de Portugal (mais de 250 anos) e geograficamente única, tem também características intrínsecas (propriedades que os vinhos do Douro oferecem que não existem em mais lado nenhum do

mundo e as castas) e extrínsecas (a imagem física da região duriense, a gastronomia, o turismo e as tradições). O reconhecimento nacional e internacional da região duriense é a principal razão para que a Sogrape tenha uma muito maior aposta na mesma do que nas outras regiões, sendo nesta região onde se produzem a Barca Velha e o Mateus Rosé.

O Vinho do Porto faz parte do Douro, na medida em que a sua produção é feita em toda a área do Douro. É um ícone mundial que ultrapassa fronteiras e reconhecido em todo o mundo. A Sogrape é detentora de algumas marcas de Vinho do Porto que têm um peso enorme no circuito nacional e no estrangeiro (Sandeman, Offley, Porto Ferreira), sendo estas, juntamente com as restantes marcas de vinho da Sogrape, os vinhos portugueses que mais se vendem no mercado estrangeiro (Simões, 2010).

A Sogrape, no momento em que investiu consideravelmente, quer na Finca Flichman, na Argentina, tendo sido 30 milhões de euros na aquisição e na modernização e ampliação das instalações produtivas e respetiva comercialização, quer na Sandeman, através de ativos em Portugal e Espanha, onde também investiu mais de 70 milhões de euros, deu um passo significativo para a sua expansão, na qualidade de produtora de vinho do Porto. Por sua vez, a operação com a Pernord Ricard permitiu à Sogrape a tarefa da distribuição da marca Sandeman, contribuindo para a potencialização do desenvolvimento desta importante marca de Porto nos mercados estrangeiros. Estes feitos tiveram como consequência, posicionar a Sogrape no topo dos produtores e negociantes de vinho do Porto, permitindo-lhe o acesso aos vinhos de Xerês, passando a representar 40% e 8%, respetivamente (Simões, 2010).

Desde sempre que a Sogrape, à medida que foi adquirindo vinhas para acrescentar ao seu negócio, teve o cuidado de se inteirar sobre as dinâmicas locais. Ou seja, toda a informação que é necessária para comercializar localmente (dentro e fora de Portugal) como os costumes, as tradições, o poder de compra dos potenciais consumidores, as tendências de consumo, o conhecimento terreno das pessoas e do comércio em geral, as políticas e as

leis locais, a Sogrape teve a capacidade de alcançar e de gerir com competência, permitindo-lhe comunicar com os seus potenciais clientes de forma eficiente.

#### **4.2.7 As Aquisições e Fusões**

A Sogrape foi ganhando dimensão, ao longo dos anos, através de aquisições e de fusões, funcionando sempre de uma forma muito independente. Assim aconteceu através das quintas que foi adquirindo, bem como as marcas que comprou. A sua organização interna permitiu que houvesse ao longo dos anos, um crescimento sustentado de modo a que não fosse, nem necessário nem comum, optar por se aliar a outros grupos ou a outras empresas (Sogrape, 2013).

Foi nos anos 80 e 90 que a Sogrape, baseada numa vasta experiência num mercado de consumidores cada vez mais exigente e globalizado, a par da expansão da produção vinícola e da melhoria crescente da sua qualidade, que foi possível crescer nacional e internacionalmente no que diz respeito à acumulação de vendas e de produção no mercado interno e nos mercados do Chile, Argentina, Austrália e Estados Unidos. O objetivo prendeu-se com a vontade de diminuir a dependência no mercado doméstico, mas também aumentar a notoriedade e as vendas globais da empresa no mercado estrangeiro.

Foi em Portugal, em 1987, que a Sogrape comprou a famosa Ferreirinha, passando a liderar o mercado nacional dos vinhos do Porto, somando à sua lista de aquisições, alguns nomes de vinhos de grande prestígio.

Em 1995, através de um acordo de parceria estratégica com a Bacardi-Martini Portugal, compra a empresa de vinho do Porto Forrester, possuidora Offley, tendo a vantagem de se poder apoiar no aparelho de distribuição da Bacardi-Martini, tendo a vantagem de deixar de necessitar de trabalhar através de agentes independentes.

Foi em 1997 que a Sogrape entrou no mercado Argentino enquanto produtora e comercializadora, através da Finca Flichman e foi em 2000 que a Sogrape adquiriu a Evaton nos Estados Unidos, significando em ambos os mercados um investimento em várias centenas de hectares de vinhas de excelente qualidade. Foi também em 2000 que a Sogrape passou a produzir e comercializar os seus produtos no Reino Unido, através da Steven Garnier, registando este mercado atualmente, cerca de 6% do volume de negócios da Sogrape (Simões, 2010).

#### **4.2.8 A Gastronomia e o Turismo**

A Gastronomia e o Turismo são outros fatores latentes no quadro das mais-valias que contribuem para um bom performance nas exportações de vinho português, mas que apenas são defendidas por um autor. Do ponto de vista de Leite, é possível através destes elementos provocar a vontade de comprar vinho português, no momento em que os potenciais importadores estrangeiros estão na qualidade de turistas e têm a oportunidade de experimentar vinho num ambiente geográfico muito próprio. Segundo Leite, a região do Douro é propícia a este tipo de cenários, em que as negociações e transações dentro de território nacional são frequentes, aproveitando muitas vezes o exportador, o lado emotivo do comprador estrangeiro.

Neste capítulo, a Sogrape atua de uma forma muito objetiva, promovendo simultaneamente o turismo vínico e a gastronomia local apropriada à prova de vinhos de toda a natureza, embora a prova de Vinho do Porto seja em maior escala. É através do contacto dos seus clientes com o ambiente vínico, nomeadamente picnics, visitas às vinhas e às suas caves (Caves Ferreira, Caves Offley, Caves Sandeman e Quinta do Seixo) que a Sogrape proporciona provas de vinhos, acompanhadas muitas vezes com almoços e jantares relacionados com o tema.

A Sogrape tem principalmente a capacidade de dar a provar aos seus clientes referências de Vinhos do Porto raras, mas também referências de

outros clássicos das suas principais marcas. Através destas ações, a Sogrape cria uma potencialidade enorme de notoriedade que influencia muito positivamente a capacidade de avolumar os seus números que dizem respeito à exportação (Sogrape, 2013).

#### **4.2.9 O Preço e a Diversidade dos Produtos**

O Preço é um dos elementos fundamentais do Marketing Mix que deve atuar com muita assertividade, na medida em que o equilíbrio do mesmo pode ser decisivo para o sucesso ou não da venda de um produto/serviço. Daí, a maioria dos autores do quadro das mais-valias valorizarem este ponto. A Sogrape tem uma variedade enorme de produtos, conseguindo por isso aplicar preços que se aplicam a vinhos de entrada, bem como preços intermédios e preços que se aplicam a vinhos considerados topo de gama. Esta diversidade de preços permite ao grupo Sogrape alcançar todo o tipo de clientes nos mais diversos mercados-alvo, seja em Portugal ou no Estrangeiro. De realçar a importância dos preços baixos e competitivos, no que consta a matéria de exportações, dado que os vinhos mais vendidos fora de Portugal são os vinhos das gamas de entrada.

O principal produto de vendas da Sogrape, Mateus Rosé, é um exemplo paradigmático de um produto de exportação de sucesso. em que uma das principais razões de sucesso de exportação é ter um preço de venda muito competitivo.

Existem três autores que defendem a variável Diversidade de Produtos. A Sogrape tem bem a noção de que este é um dos pontos mais importantes para que possa manter a sua grandeza, seguindo a lógica de que só é possível ser líder se tiver a capacidade de chegar a todos os mercado-alvo e de todo o tipo de potenciais clientes. É por isso que atua em todas as principais regiões vinícolas de Portugal, e que dentro das mesmas é detentora de várias marcas e segmentos com notoriedade comprovada.

O sucesso da Sogrape tem-se desenvolvido através de um leque de marcas icónicas, baseado numa estratégia que incessantemente têm crescido pelo mundo fora. É a trilogia de modernidade com tradição e inovação com qualidade que a Sogrape pretende sustentar o seu êxito no longo prazo. Ser uma empresa com uma disponibilidade de produtos muito eclética, faz da Sogrape uma empresa diferente.

Uma das suas grandes vantagens competitivas é conseguir desenvolver marcas premium de grande volume com projeção internacional, com vinhos de qualidade superior de origens criteriosamente selecionadas. A Sogrape identifica como necessária a inovação como suporte orgânico e sustentável, à qual se propõe efetivar nos próximos anos. Neste sentido, desenvolveu em 2013 dinâmicas de ideias, conceitos e produtos, que em simultâneo deu início a reflexões e análises profundas das tendências mundiais dos consumidores que lhe permite estar na vanguarda das preferências internacionais (Sogrape, 2016).

Neste capítulo tivemos a oportunidade de verificar vários argumentos para justificar a Sogrape enquanto maior empresa exportadora vitivinícola portuguesa. Para esse efeito, contextualizámos a Sogrape na qualidade de empresa exportadora e, de seguida, efetuámos um cruzamento de várias fontes documentais para chegarmos ao nosso objetivo.

## **CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES.**

Esta dissertação pretendeu realizar um estudo de caso da Sogrape enquanto exportadora de vinho. Para tal foi feita uma revisão teórica que identificou os aspetos específicos do marketing de vinhos, num contexto de exportação, salientando-se os fatores críticos de sucesso apontados pela literatura da área. Seguiu-se o estudo da Sogrape, feito através da análise de diferentes fontes, para permitir compreender em profundidade o posicionamento e as estratégias que têm permitido o sucesso exportador desta empresa.

Do cruzamento dos pressupostos teóricos com os dados e sua discussão, retiraram-se várias conclusões quanto aos fatores críticos de sucesso na exportação adotados pela Sogrape.

A marca, segundo Araújo, Azevedo e Leite, é uma variável muito importante, considerando estes como marcas decisivas, a marca Portugal, a marca Douro e a marca Vinho do Porto. A Sogrape corresponde inteiramente a estes pressupostos na medida em que é a marca mais exportada de Portugal e consequentemente a maior embaixadora portuguesa no ramo vitivinícola.

Depois, tem o Douro como o coração das suas produções, tanto em quantidade, como na qualidade de produtos durienses que exhibe nos mercados internacionais, onde as principais marcas exportadas são da própria região do Douro.

Quanto ao vinho do Porto, a Sogrape apostou muito em termos financeiros nas suas três grandes marcas (Ofley, Sandeman e Ferreira), conseguindo através das mesmas ser líder neste segmento em termos de exportações.

A Sogrape é ainda detentora da marca de vinho portuguesa com maior notoriedade em Portugal e no mundo (Mateus-Rosé), afirmando-se a própria como um grande operador internacional de vinhos. A Mateus-Rosé é também um grande exemplo de Marketing, na medida em que tanto na forma de comunicar, como na qualidade, na cor do vinho, no rótulo e no formato das garrafas, conseguiu ao longo de sete décadas adaptar-se às exigências dos mercados modernos, sem que a marca alguma vez descesse da posição de líder (Simões, 2010).

Em termos de qualidade, a Sogrape investe fortemente, tanto em recursos humanos (enólogos, químicos, viticultores, engenheiros, marketeers, gestores), como também em investigação, permitindo-lhe estar na vanguarda em termos de técnicas de produção e aproveitamento das vinhas, tirando partido, por exemplo, das previsões que as estações meteorológicas lhe permitem fazer quanto à prevenção da proteção das vinhas e no aumento da capacidade de produção (Revista de Vinhos, 2015).

Azevedo e Carvalho sublinham a importância da capacidade que as empresas devem ter em articular com eficiência a Distribuição dos seus produtos. Uma das vantagens importantes e decisivas que a Sogrape tem em relação ao restante mercado, é que consegue através de Distribuição própria minimizar os custos, conseguindo simultaneamente manter os prazos de entrega praticamente sem falhas. No que consta a Distribuição nas exportações, a Sogrape consegue através de empresas do grupo exibir um nível de serviço de excelência, permitindo-lhe ter esta vantagem competitiva em relação às restantes empresas portuguesas.

Quanto aos concursos e prémios, a Sogrape destaca-se particularmente em torno destas variáveis. A Sogrape, sendo a empresa que mais prémios ganhou em concursos e atribuições na área dos vinhos, foi também recentemente considerada como a melhor produtora vitivinícola a nível mundial de 2015 pela Associação Mundial de Críticos e Jornalistas de Vinhos e Bebidas Espirituosas (World Association of Writers and journalists of Wines



and Spirits [WAWWJ]). Este prémio em particular trouxe-lhe uma visibilidade a nível nacional, refletindo-se num aumento da procura no que diz respeito aos mercados externos (WAWWJ, 2016).

Araújo, Pereira e Lopes defendem que dada a reduzida dimensão individual da generalidade das empresas portuguesas no setor dos vinhos, é vantajoso que em alguns casos as mesmas se unam através de fusões e de alianças. Ao contrário, a Sogrape optou sempre por acrescentar mais território ao seu negócio, à medida que foi conseguindo crescer de forma sustentada. É um caso único, em termos de dimensão nacional, mas é também uma grande referência nos mercados estrangeiros, sendo a Sogrape igualmente proprietária de vinhas em vários países no mundo. Este tipo de gestão e permite-lhe gozar de autonomia para as decisões que toma em termos estratégicos.

Em termos de preço e de diversidade de produtos, a Sogrape é também uma referência, tanto a nível nacional, como a nível internacional. Para isso, e dado o seu estilo eclético, no sentido de ser proprietária de vinhas em todas as principais regiões do país e também em alguns pontos importantes no mundo, tem a capacidade de produzir vinhos segmentados em todas essas regiões. Esta característica permite-lhe transacionar vinho dentro e fora de Portugal a preços muito competitivos, sem que a qualidade seja posta em causa. O excelente exemplo é mais uma vez o Mateus Rosé, na medida em que consegue ser o produto vinícola mais vendido no mundo, aproveitando entre outros pontos fortes, o fator preço.

Este estudo tem, porém, várias limitações que é importante realçar. A opção por um estudo de caso tem sempre constrangimentos, como já foi referido, que limitam a possibilidade de extrapolação das conclusões. Acresce que, embora se tenha procurado ter fontes o mais diversificadas possível (Organizações internacionais, dados estatísticos, materiais promocionais, juízos de peritos, etc.), o método de análise está sujeito a enviesamentos por parte do investigador. Ou seja, apesar de existir triangulação das fontes, não

existe triangulação dos métodos de análise nem dos investigadores. Para colmatar esta falha, inerente ao estudo, procurou-se incluir a informação de forma ampla e detalhar as análises realizadas. Tal não elimina, porém, as limitações. Assim, apesar da análise feita ser sustentada num corpo teórico variado e em dados de diferente tipo e fontes, é apenas uma leitura possível do caso em estudo, podendo outras ser realizadas com, eventualmente, diferentes conclusões., o que não invalida as concretizadas no estudo realizado.

Embora não se possa extrapolar com certeza empírica absoluta, do trabalho realizado sugerem-se possíveis estratégias que uma empresa vitivinícola que queira melhorar a sua performance exportadora pode adotar.

Por um lado, a marca deve ser explorada cuidadosamente, tendo em conta que todas as empresas vitivinícolas devem ter duas ou três referências de alto relevo dentro dos seus portefólios de produtos, sem nunca esquecerem a importância das marcas Douro, vinho do Porto e Portugal. Depois, apostar fortemente na qualidade, através de recursos humanos e de tecnologia também pode trazer retornos positivos às empresas deste ramo. Entrar em concursos e ganhar prémios são também exemplos de ações que podem trazer notoriedade, sabendo, porém, que estas variáveis estão muito dependentes da variável qualidade.

A questão da variedade de produtos acompanhada com preços competitivos são também fatores recomendados para que uma empresa tenha sucesso na venda dos seus produtos para o estrangeiro. Uma forte comunicação nos países alvo, seja através de publicidade, seja através de uma boa estrutura de força de vendas e de presenças permanentes localmente, bem como apostar numa distribuição de qualidade, com o objetivo de fazer chegar os seus produtos aos consumidores finais, são também recomendações que podem fazer toda a diferença quando se aposta nos mercados externos.

Finalmente, o trabalho realizado identifica vários fatores críticos de sucesso para a exportação de vinhos que podem ser alvo de estudos de outra natureza, nomeadamente empíricos, que comprovem e quantifiquem a importância desses fatores e contribuam para o acumular de conhecimento sobre o marketing de vinhos.

A importância e o papel de Portugal como exportador de vinhos, apesar da crescente concorrência e globalização do mercado, não está condenada, desde que as empresas saibam adotar estratégias de sucesso, por detrás de muitas das quais está um apurado trabalho de marketing.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, J. (2010). *Entender de Vinho – Guia prático para se tornar num verdadeiro especialista*. Lisboa: A esfera dos livros
- Agroges. (s/d). *Plano estratégico para a internacionalização no sector dos vinhos de Portugal*.
- Alcântara, R. (2013). *Plano de marketing da Renova: os desafios da Renova Profissional na hotelaria em Portugal*. Tese de Mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa.
- Antão, R. (2013). *An integrated communication plan for herdade dos Arrochais*. Tese de Mestrado, ISCTE-IUL.
- Araújo, C., Neto, L., & Hansel Schmitt, V. (2008). O processo de gestão da marca Vinho do Porto: relevância da marca-país e dos aglomerados produtivos. *Revista de ciências da administração*, 10, 182-194.
- Azevedo, R. (2011). *Posicionamento internacional de marcas de vinho de lux- um estudo exploratório: Os casos da Quinta do Crasto e da Quinta do Noval*. Tese de Mestrado, Faculdade de Economia na Universidade do Porto.
- Becker, W. (1991). Aspect général et répercussions économiques du dilemme diversification-uniformisation. *Bulletin-de-ÍÓ.I.V.*, 64, 73-83.
- Bento, V. (2012, 11 Fevereiro). *O Mateus Rosé é um vinho emblemático*. Diário de Notícias Economia.
- Borlido, L. (2014). *Bebidas alcoólicas: Padrões de consumo e percepção do consumo moderado*. Tese de Mestrado, Instituto Superior Economia e Gestão.
- Brochado, A., Silva, R., & Laplaca, P. (2015). Assessing brand personality associations of top-of-mind wine brands. *International Journal of Wine Business Research*, 27, 125-142.
- Cabral, J., e Júnior, L. (2006). Sucesso exportador: influência da orientação estratégica, atitude e capacidade gerencial. *Revista de administração Mackenzie*, 6, 142-167.
- Cádima, R., & Freitas Santos, J. (2012). The portuguese online wine buying consumer. *EuroMed Journal of Business*, 7, 294 – 311.
- Canto, J. (2013). *Os Determinantes da Performance de Exportação de empresas Born Global em Portugal*. Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra.
- Cardeira, R. (2009). *Factores Críticos de Sucesso no Mercado do Vinho em Portugal e a sustentabilidade do setor*. Tese de Mestrado, Instituto Superior Técnico.

Carpes, A., Scherer, F., Carvalho, B., & Santos, M. (2013). Performance exportadora em MPEs: Os consórcios de exploração como estratégia eficaz? *Revista da Micro e Pequena Empresa* 7, 32-47.

Castro, A. (2007). As vendas e o espaço no retalho: *Modelos econométricos aplicados a um grupo de distribuição alimentar português*. Tese de Mestrado, Universidade do Porto.

Charters S., & Pettigrew S., (2006). Conceptualizing product quality: the case of wine, *Marketing Theory*, 6

Chesnais, F. (1995). *La Mondialisation du Capital*, Paris: Syros,

Coelho, A. (2002). *Políticas de Marketing na exportação das empresas portuguesas de vestuário*. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior.

Coelho, F & Mugnol, P. (2012) Os Desafios Da Internacionalização: As empresas num contexto global. Editora da Universidade de Caixas do Sul.

Coolican, H. (2009). *Research methods and statistics in Psychology*. London: Hodder Education

Costa Leite, M. (2012). *Vinhos portugueses: fatores críticos de sucesso: internacionalização*. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro.

Costa, S. (2011). Sogrape: “Temos um modelo de planeamento operacional integrado”. Logística e transportes Hoje. (15/9/2011).

Créditos e Finanças. (2014). *A História da Sogrape*. Retirado de [http: creditosefinancas.com](http://creditosefinancas.com)

Crespo de Carvalho, J. & Sequeira, Luís; (2011). A cooperação na distribuição de Vinho do Porto- Estratégias de relacionamento em múltiplos canais. *Revista Portuguesa de Marketing*, 26, 51-73.

Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999). *International Business*. Orlando: The Dryden Press.

Dalmoro, M., & Wittmann, M. (2011). Processos de internacionalização em rede: cooperando para conquistar o mercado externo. *Revista de administração e contabilidade da Unisinos*, 8, 231-242.

Emmendoerfer, M. & Júnior, A. (2009). Decisão de compra de vinhos no varejo: uma análise das estratégias de marketing em uma organização em Belo Horizonte- MG. *Revista Ciências Sociais em perspectiva*, 8, 9-24.

Enoteca (2015). *Sogrape Vinhos*. Retirado de [http: enoteca.pt](http://enoteca.pt)

Fernandes, P., & Correia, L. (2013). Atitudes do consumidor em relação às práticas do marketing em Portugal. *Tourism & Management Studies*, 9, 86-92.

Gama, A. (2008). *Criatividade e Inovação: os novos desafios do marketing*. IADE

Guerra, N. (2005). *Análise do processo de decisão de compra do consumidor de vinho*. Tese de Mestrado. Universidade de Évora.

Instituto do vinho e da vinha (2016). Evolução da Expedição/ Exportação de Produtos Vínicos. Retirado de <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/177.html>

Instituto do vinho e da vinha. (2009). *Sogrape Vinhos adere a projeto para promover a biodiversidade*. Retirado de <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/np4/1677.html>

Instituto do vinho e da vinha. (2014). *Vinhos e aguardentes de Portugal: Anuário de 2014*. Retirado de [www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1736&fileName=Anu\\_rio\\_2014.pdf](http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1736&fileName=Anu_rio_2014.pdf)

Johnson, M. D. (1989). On the nature of product attributes and attribute relationships. *Advances in Consumer Research*, 16, 598-604.

Júnior, E. e Muller, V, Muller. (2009). O mix de marketing internacional nas exportações de frango inteiro para os Emirados Árabes. *Marketing Viewer*. Retirado de <http://www.marketingviewer.com.br/o-mix-de-marketing-internacional-nas-exportacoes-de/>

Karagozogly, Necmi e Lindell, Martin (1998) "Internationalization of small and Medium Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study" *Jornal of Small Business Management*. 36, 71-84.

Kotler, P., Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*, São Paulo Pearson.

Landon, S. & Smith, C. E. (1997). The use of quality and reputation indicators by consumers: the case of Bordeaux wine. *Journal of Consumer Policy*, 20, 289-323.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (12 ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Lopes, T. (2005). Competing with Multinationals: strategies of portuguese Alcohol Industry. *The Business History Review*, 79, 559-585.

Marcelino, I. (2012). Quem é quem, nos vinhos em Portugal. *Diário Económico*, 5519, 1-28.

Marques, C. & Guia, A. (2015). A influência do género e da ocasião na frequência de consumo de vinho. *Tourism & Management Studies*, 11, 226-233.

Marques, Sílvia. (2015). Marketing de Exportação. *Enciclopédia Temática Knoow.net*. Retirado de <http://knoow.net/cienceconempr/marketing/marketing-de-exportacao/>

Martins, F., & Brochado, A. (2009) Segmentação no mercado dos vinhos verdes na Região Norte de Portugal. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 11, 7-18.

Martins, J. (2015). *João Paulo Martins, Vinhos de Portugal 2013*. Lisboa: Oficina do Livro.

Melo Brito, C. (1996). O sector do vinho do Porto numa perspetiva interorganizacional. *Douro –Estudos & Documentos*, 2, 265-271.

Moreira, A.C., V.F. Moutinho & J.C. Pereira (2013), "Avaliação de uma Estratégia Colaborativa no Sector do Vinho do Porto: um caso de estudo", *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15, 221-240.

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). Plano de Marketing Estratégia em Acção (2ª ed.). Dom Quixote.

Oczkowski, E. (2001). Hedonic wine price functions and measurement error. *The Economic Record*, 77 (239).

Peng, Y. (2014). *Internacionalização Empresarial: O caso da Sogrape e o caso de Jereh*. Tese de Mestrado. Universidade de Coimbra.

Pessôa, C. (2012). *Consumo excessivo de bebidas alcoólicas no Enterro da Gata: um caso de estudo para o Marketing Social*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho.

Pinsky, L. e Jundi, S. (2008). O impacto da publicidade de bebidas alcoólicas sobre o consumo entre os jovens: revisão da literatura internacional. *Revista Brasileira psiquiátrica*, 30, 362-374.

Quester, P. & Smart, J. G. (1998). The influence of consumption situation and product involvement over consumers' use of product attributes, *Journal of Consumer Marketing*, 15, 220-38.

Rauta, J., Fagundes, J. & Sehnem, S. (2014). Gestão ambiental a partir da produção biodinâmica: Uma alternativa à sustentabilidade em uma vinícola catarinense. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 3, 135-154.

Rebelo, J. & Caldas, J. (2013). The Douro wine region: a cluster approach. *Journal of Wine Research*, 24, 19-37.

Rebelo, J., Marques, Carla., Ferreira, João. & Inhan, Lígia. (2013). Paradoxo de inovação no Cluster do vinho: O caso da Região demarcada do Douro. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53, 256-271.



Rego, F. (2004, 26 Maio). Sogrape investe 2,5€ milhões no lançamento da marca Mateus no reino Unido. Jornal de Negócios. Retirado de [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sogrape\\_investe\\_25\\_milhoes\\_no\\_lancamento\\_da\\_marca\\_mateus\\_no\\_reino\\_unido.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/sogrape_investe_25_milhoes_no_lancamento_da_marca_mateus_no_reino_unido.html)

Revista Adega (2014, 18 Fevereiro). China alcança França como maior mercado de vinho tinto. Retirado de [http://revistaadega.uol.com.br/artigo/china-alcanca-franca-como-maior-mercado-de-vinho-tinto\\_9667.html#ixzz4BGKjfujo](http://revistaadega.uol.com.br/artigo/china-alcanca-franca-como-maior-mercado-de-vinho-tinto_9667.html#ixzz4BGKjfujo)

Revista de Vinhos. (2015, 25 Agosto). *Sogrape prevê quantidade e qualidade para esta vindima.* Retirado de <http://www.revistadevinhos.pt/artigos/show.aspx?seccao=noticias&artigo=17947&title=sogrape-preve-qualidade-e-quantidade-para-esta-vindima&idioma=pt>

Riscarolli, V., Souza, S., Rodrigues, L. & Zucco, F. (2014). Segmentação de mercado em empresas de base tecnológica: o caso da segmentação de espumantes. *REMark: Revista Brasileira de Marketing*, 13, 90-107.

Rousseau, J. (2008). *Manual de Distribuição (2ª Edição)*. Estoril: Principia.

RTP Notícias. (2015). *Sogrape eleita a melhor empresa produtora de vinhos do mundo.* (17/7/2015).

Sanches, C. (2013). *Comportamentos de Consumo de Vinho: Envolvimento, Estilos de Vida, Risco e Atributos*. Tese de Mestrado, Instituto Superior Politécnico de Viseu.

Santos, F. (2010). *“Legislação e álcool. Opiniões e contradições”*. Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra.

Simões, Vitor. (2010). *Sogrape: Uma multinacional portuguesa*. Universidade de Lisboa.” *Jornal of Small Business Management*. 36, 71-84.

Sogrape (2013). Relatório e contas 2013. Sogrape Investimentos, SGPS, SA.

Sogrape. (2016). *História*. Retirado de <http://sograpevinhos.com>

Vinhas e Vinhos. (2006). Entrevista com CEO da Sogrape: “Queremos ser os especialistas mundiais em rosés”. (17/4/2006).

Waterschoot, W & Bulte, C. (1992) The 4P Classification of the Marketing Mix. *Revisited. Journal of Marketing*, 4, 83.

Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan (Third ed.)*. London: Kogan Page.

World Association of Writers and Journalists of Wines and Spirits (n.d.). [www.wawwj.com](http://www.wawwj.com)

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.